

# **МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя

## **«Історія менеджменту»**

*Курс лекцій*

**Тернопіль**

**2015**

Розглядаючи еволюцію управлінської думки, необхідно пам'ятати, що економіка підпорядкована дії об'єктивних економічних законів, які не залежать від людини і відповідно яким доцільно організовувати економічне життя тієї чи іншої країни. На сьогоднішній день стає складно виділяти менеджмент як функцію й практику і менеджмент як сферу знань та дисципліну. Тому, на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління на основі знань про еволюційний розвиток наукової управлінської думки.

Саме дисципліна «Історія менеджменту» забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких спеціалістів. Наука про історичне становлення та розвиток менеджменту є сучасною економічною наукою, яка покликана розширювати пізнання в сфері дослідження історичних особливостей розвитку управління та управлінської думки з метою покращення всієї системи управління організацією.

Мета курсу – оволодіння теоретичними знаннями і практичними навиками з питань еволюції управлінської думки; формування у студентів розуміння особливостей теорії та практики управління, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів управлінської думки в контексті з економічними, соціальними і політичними аспектами життя.

Курс лекцій базується на літературних джерелах закордонних та вітчизняних авторів.

**Рецензент:**

д.е.н., проф. Кирич Наталія Богданівна

**Відповідальний за випуск:**

к.е.н., доц. Юрик Наталія Євгенівна

*Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №*

*Рекомендовано до друку на засіданні методичної комісії факультету управління і бізнесу у виробництві Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №*

## **ЗМІСТ**

<b>Розділ 1. Становлення та розвиток історії менеджменту як науки в доіндустріальний період.....</b>	<b>4</b>
<b>Тема 1. Теоретичні основи курсу «Історія менеджменту».....</b>	<b>4</b>
<b>Тема 2. Управлінська думка і практика управління в ранніх цивілізаціях Сходу.....</b>	<b>16</b>
<b>Тема 3. Управлінські ідеї і практика в європейській цивілізації (доіндустріальний період).....</b>	<b>24</b>
<b>Тема 4. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту.....</b>	<b>36</b>
<b>Розділ 2. Розвиток менеджменту в індустріальній системі.....</b>	<b>46</b>
<b>Тема 5. Розвиток менеджменту в індустріальній системі.....</b>	<b>46</b>
<b>Тема 6. Становлення школи наукового менеджменту.....</b>	<b>55</b>
<b>Тема 7. Становлення адміністративної теорії менеджменту.....</b>	<b>67</b>
<b>Розділ 3. Зародження вітчизняного наукового менеджменту.....</b>	<b>78</b>
<b>Тема 8. Становлення школи людських відносин.....</b>	<b>78</b>
<b>Тема 9. Розвиток управлінської думки і підходів в загальній теорії управління.....</b>	<b>86</b>
<b>Тема 10. Зародження вітчизняного наукового менеджменту.....</b>	<b>99</b>
<b>Рекомендована література.....</b>	<b>110</b>

## Розділ 1. Становлення та розвиток історії менеджменту як науки в доіндустріальний період

### Тема 1. Теоретичні основи курсу «Історія менеджменту»

#### *1.1. Мета та значення курсу. Методи та підходи до вивчення історії менеджменту.*

Менеджмент є невід'ємною складовою частиною організаційних структур, тому з цієї позиції **менеджмент** будемо розглядати як **сферу діяльності, наділену певними функціями, які пов'язаних з придбання, розміщення та використання людських і матеріальних ресурсів.**

**Мета вивчення даного курсу** полягає в **аналізуванні найвизначих періодів в еволюції менеджменту від ранніх не наукових періодів до наших днів.**

Вивчення менеджменту, як і вивчення цивілізацій і культури, являє собою дослідження історії безперервної зміни поглядів на природу роботи людини і функціонування організацій загалом.

Методологія вивчення даної дисципліни є **аналітичною, синтетичною а також міждисциплінарною.**

**Аналітичність дисципліни** полягає у вивченні людей, їх особливостей, ідей та їх впливів. Її **синтетичний характер** виявляється у вивченні тенденцій, напрямів і зовнішніх сил, на основі яких формуються концептуальні рамки розуміння людей і їх підходів до вирішення проблем управління. **Міждисциплінарність** полягає у тому, що вона виходить за традиційні інтерпретації (трактування, розуміння) менеджменту, увібравши в себе елементи історії економіки, соціології, психологи, історії суспільства з метою визначення місця менеджменту в культурно-історичній перспективі.

Методологічною основою сучасної науки управління є загальнотеоретичні та специфічні підходи та методи наукового пізнання.

Серед підходів варто виділити: **конкретно-історичний, оптимізаційний, структурно-функціональний, системно-ситуаційний, динамічний.**

У процесі наукового дослідження проблем управління широко використовують наступні методи: **фотохронометражні спостереження, методи соціальної психології, спостереження, експеримент, методи опитування (анкетування, інтерв'ю, тестування), індукції, дедукції, аналізу, синтезу, порівняння, асоціації, інтуїції тощо.**

Власними методами науки управління є: емпіричний метод, метод спостережень, соціального експериментування, моделювання тощо.

Спрямованість методів менеджменту завжди однакова. Вони спрямовані на людей, що займаються різними видами трудової діяльності. **З цієї позиції методи поділяються на: методи індивідуального творчого пошуку, методи колективного творчого пошуку і методи активізації творчого пошуку.**

Ми прагнемо розглянути менеджмент у контексті його культурного середовища і, таким чином, зрозуміти не тільки яким був менеджмент, а й пояснити, чому його розвиток відбувався саме таким чином.

Вивчення історії менеджменту може привнести першоджерела ідей і підходів, простежити їх розвиток, виявити перспективу розвитку в умовах культурного середовища. Вивчення минулого робить картину справжнього більш логічною і конкретною. Без вивчення історії індивідум має тільки свій обмежений досвід як основу для ідей та дій.

**Історія виникнення і розвитку теорій управління налічує понад сім тисяч років.** Досвіду управління набули ще жерці, які вели торгівельні операції, ділове листування та комерційні розрахунки. У часи фараонів був виданий кодекс законів управління, який містив порядок контролю і відповідальність за виконання тієї чи іншої роботи. Перші цивілізації характеризувалися традиційним методом розподілу ресурсів, що ґрунтувався на традиціях і звичаях. У рабовласницькому та феодальному суспільствах переважав командний розподіл ресурсів, а також домінувало управління на основі контролю за виконанням, тобто реакція на зміни відбувалася після здійснення подій.

**Проте найактивніше розвиток світової економіки відбувався в останні триста років.** Цей період характеризується трьома промисловими революціями:

- **Перша**, що відбулася у XVIII – на початку XIX століття і пов'язана із запровадженням у промисловість парової енергетики, поклала кінець пануванню аграрного сектора і зумовила перехід до машинного виробництва. **Результат першої промислової революції** стало запровадження машинної системи в економічний розвиток.
- **Друга**, яка відноситься до кінця XIX – початку XX століття, супроводжувалась освоєнням електроенергії, а також систематичним і керованим процесом технологічних нововведень. **Результат другої промислової революції** – прогнозований технологічний процес. **Дана промислова революція зумовила заміну** локальних господарських систем національними. **Друга промислова революція сприяла виникненню та успішному використанню менеджменту**, в т. ч. виробничого та фінансового менеджменту, а також маркетингу й логістики.
- **Третя** промислова революція, яка започаткована у 70-80-х рр. XX століття, характеризується бурхливим розвитком мікроелектроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій. **Результат третьої революції** стали переваги продукування й використання знань. **В наслідок третьої революції** відбувається перехід від національних господарських систем до глобальної економіки, з одного боку, і максимальне використання творчого потенціалу особи – з другого боку. Знання слугують основою сучасного економічного прогресу, вони стають джерелом багатства, чого ніколи не було раніше.

## **1.2. Розвиток менеджменту**

Незважаючи на давню історію практики менеджменту, він як наукова дисципліна сформувався у відповідь на виклик автоматизації виробництва і став

визнаним і широко розповсюдженим тільки на початку минулого століття. У 1911 році *Ф. У. Тейлор* опублікував свою працю «Принципи наукового управління», яка вважається початком визнання управління наукою і самостійною галуззю дослідження.

**Еволюція менеджменту як наукової дисципліни представляє собою ряд етапів, які часто накладалися:**

1. **етап розвитку науки про управління людьми в процесі виробництва** – школа наукового управління (1885 – 1929 рр.), школа «фордизму» (1899 – 1945 рр.), класична або адміністративна школа (1920 - 1950 рр.). Даний етап базувався на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій;
2. **етап формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків** – школа психології та людських відносин (1939 – 1950 рр.), школа поведінкових наук (1950 р. – наш час). Даний етап пов'язаний із визнанням людини пріоритетним чинником виробничо-господарської діяльності;
3. **етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок** (з другої половини минулого століття) – пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом;
4. **етап активного застосування кількісних (економіко-математичних) методів** як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення – школа науки управління (1950 р. - наш час). Даний етап пов'язаний із широким застосуванням в менеджменті математики;
5. **етап формування системних (з кінця 50-х років) та ситуаційних (з 60-х років минулого століття) підходів** – пов'язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин;
6. **етап комп'ютеризації управлінських процесів** (з 1980-х рр. – наш час) – пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій. На даному етапі були сформовані системи менеджменту на основі екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень, а розподіл ресурсів у суспільстві трансформувався від чисто ринкового до регульованого (державою) ринкового методу.

На представлених етапах еволюції управління (менеджмент) змінювалося настільки радикально, що можна говорити про **управлінські революції**.

Простежуючи походження і розвиток сучасних концепцій менеджменту, ми можемо краще зрозуміти аналітичні та концептуальні інструменти професії менеджера.

Вивчення історії менеджменту не тільки забезпечує розуміння його національної специфіки, але також створює уявлення про те, як досвід і знання теорії менеджменту можуть застосовуватися в інших організаціях і культурах.

### **1.3. Культурне середовище менеджменту**

Для розуміння розвитку теорії та практики менеджменту, необхідно визначитися з його культурними рамками. Менеджмент не є замкнутою діяльністю, оскільки менеджер управляє своєю організацією і приймає рішення під впливом певного набору культурних цінностей та інститутів. Таким чином, менеджмент має характеристики відкритої системи, в якій менеджер впливає на оточуюче його середовище і, в свою чергу, виявляється під його впливом. Управлінська думка не розвивається в культурному вакуумі, на роботу менеджера завжди впливає існуюча культура.

Культура є спадщиною небіологічних, людських, переданих характерних рис і включає в себе економічні, соціальні та політичні поведінкові форми, пов'язані з людиною. Існує досить багато підходів у визначення культури.

**Культура** – це сукупність результатів перетворювальної діяльності людини і суспільства, що втілилися в матеріальних та духовних цінностях.

При вивченні менеджменту зміст культури буде обмежуватися економічними, соціальними і політичними ідеями, які впливають на управління організацією. Людська поведінка є продуктом минулих і теперішніх культурних сил, і така галузь науки як менеджмент також є продуктом економічних, соціальних і політичних сил минулого і сьогодення. На практиці всі ці елементи знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємодії, і таким чином формують культуру.

В подальшому увага буде сконцентрована тільки на тих галузях культури, які безпосередньо пов'язані з менеджментом: **економічний, політичний, соціальний**.

**Економічним аспектом культури** є відношення людини до ресурсів. Ресурси можуть бути як природними, так і зробленими самою людиною.

Фізичні ресурси включають в себе землю, будівлі, сировину, інструменти та обладнання, а також інші об'єкти, що використовуються людиною і організаціями. Людські думки і зусилля також є ресурсами, тому що за допомогою них реалізують інші види діяльності, результатом яких є виробництво продуктів чи надання послуг.

*У кожному суспільстві існує проблема обмеженості ресурсів і множинності економічних цілей. Історія знає чимало форм та методів мобілізації цих дефіцитних ресурсів для виробництва і розподілу продуктів та послуг.*

Згідно вчення **Хейльбронера** виділяють наступні методи використання ресурсів: *традиційний, командний і ринковий*.

**Традиційний метод** оперує громадськими принципами минулого, коли технології, займані посади переходили з покоління в покоління; сільське господарство домінує над промисловістю; соціальна й економічна системи залишаються практично незмінними. **Командний метод** являє собою нав'язування волі якої-небудь центральної фігури або організації щодо того, як ресурси повинні розподілятися та використовуватися. Економічним головнокомандувачем може бути монарх, фашистський диктатор чи колективістська центральна плануюча організація. У цьому випадку рішення про те, що виробляти, якими мають бути ціни і зарплати, як повинні розподілятися товари та послуги, приймаються

централізовано. Ринковий метод спирається на безособову мережу сил і рішень щодо розподілу ресурсів. Ціни, заробітні плати і процентні ставки встановлюються в процесі торгів між тими, хто має продукти і послуги, і тими, хто їх потребує; всі ресурси таким чином знаходять найкраще застосування, і відпадає необхідність у втручанні будь-якого центрального керівного органу.

В даний час сучасні суспільства демонструють комбінування елементів традиційної, командної і ринкової систем.

Наша вітчизняна культурна спадщина багато в чому підпало під вплив традиційної і командної економічної філософії.

Тим не менш, в процесі подальшого вивчення курсу, ми побачимо, що ринкова філософія створила необхідність формального, систематичного розвитку управлінської думки.

*Технологія прийняття рішень про розподіл ресурсів у суспільстві багато в чому залежить від того, як менеджер буде свою роботу.*

У традиційно-орієнтованій економіці роль менеджера буде обмежуватися попередніми вказівками, принципами; у командно-орієнтованій він буде простим виконавцем рішень, що приймаються вищими щаблями влади; а ринкова система відкриває можливості для новаторського використання ресурсів для досягнення множинних цілей.

**Соціальний аспект культури** полягає у відносинах людей в рамках даного культурного середовища.

Людина не живе на самоті, а знаходить переваги в об'єднанні у групи з тим, щоб вижити або досягти своїх цілей. У формуванні груп первинною метою є утворення об'єднання безлічі людей з різними потребами, можливостями і цінностями. Поза цією різноманітністю, будь-яка однорідність повинна розвиватися, або група не виживе. Таким чином, учасники створюють своєрідний контракт, який визначає деякі загальні правила і дозволяє прийти до згоди з приводу того, як слід вести себе для збереження групи. Даний контракт повинен визначати можливу поведінку інших людей і дозволяє оцінити можливу реакцію кожного індивіда в тій чи іншій ситуації. Він міг би включати деякі положення про те, як краще здійснювати і координувати дії з виконання поставленого завдання, зокрема, чи щодо створення економічного продукту або досягнення задоволення соціальних інтересів працівників.

Цінності, або культурні стандарти визначення доречності даного типу поведінки, є іншою частиною соціальної взаємодії. Так етика в міжособистісних відносинах представляє собою вічну проблему. Цінності змінюються як з плином часу, так із зміною культури. На дії менеджера впливають відносини між особистістю і групою, а також соціальні цінності, що домінують у даному типі культури.

**Політичний аспект культури** можна розглядати з точки зору відносин людини і держави; він містить у собі політичні заходи для встановлення соціального порядку та захисту життя і власності. Відсутність держави та порядку іменується анархією; незважаючи на те, що в цьому випадку існує деяка можливість для захисту розумної людини від нерозумного, результатом все ж буде повний економічний, соціальний і політичний хаос. Де починається порядок,



там закінчується анархія. Для того, щоб забезпечити порядок і стабільність політичні інститути можуть приймати самі різні форми, починаючи від типової держави до монархії чи диктатури.

Політичні уявлення про природу людини змінюються в залежності від бачення людини як самоуправляючої системи чи іншої протилежної позиції, коли одна людина або керуючий орган нав'язує свою волю іншим, вважаючи, що людина не в змозі або не бажає керувати сама собою.

Таке поняття, як власність, контракти і правосуддя є ключовими при розгляді політичного аспекту культури. В умовах демократії людина має право на приватну власність, свободу вступати або не вступати в договірні відносини і на апеляційну систему в правосудді. За диктатури або монархії право володіти і використовувати приватну власність жорстко обмежені, договірне право лімітовано, а система правосуддя залежить від примхи тих, хто знаходиться при владі.

Культурна роль менеджменту перебуває під впливом форм правління, можливості володіти чи не володіти власністю, здатністю вступати у контрактні відносини з метою виробництва та широкого збуту товарів, а також апеляційного механізму для вирішення скарг.

**Найбільш типовим поділом культур в літературі є поділ на східну та західну культури.**

Порівняння західної та східної культур показує значні відмінності за багатьма базовими характеристиками (табл.1.1).

За своєю суттю східна культура є синтетичною, створеної на основі не стільки взаємодії, скільки співіснування різних релігійних і філософських систем, які з точки зору їх носіїв відображають погляди на світ з різних точок зору. У силу цього жителі Сходу більш схильні визнати право інших людей на інший спосіб мислення, що дає їм змогу до розуміння інших культур.

Західна культура виникла на основі однієї, причому монотеїстичної – християнської ідеології. Європейці та американці прагнуть у своїй свідомості та управлінській практиці знайти єдино вірний універсальний образ дій, який визначається шляхом аналітичного підходу. Вони більш схильні визнати свій спосіб життя, якщо не єдино правильним, то, принаймні, кращим.

Таблиця 1.1.

**Порівняння характеристика східної та західної культур**

<b>Східна культура</b>	<b>Західна культура</b>
Синтетична	Аналітична
Колективістська	Індивідуалістична
Кооперативна	Конкурентна
Несуперечлива	Суперечлива
Невизначена	Точна
Особиста	Безособова
Неабсолютна	Абсолютна
Емоційна	Інтелектуальна

Гармонічна	Аргументаційна
Нелогічна	Логічна

Відзначимо також і другу характеристику: колективізм та індивідуалізм. Для Сходу характерна традиційна установка суспільної свідомості на колективізм (приналежність до якої-небудь соціальної групи). Західна культура за своєю сутністю індивідуалістична, орієнтована на особистість, кращим сучасним свідченням чого є виняткова увага до прав людини.

Разом з тим, в межах східної та західної культур існують національні відмінності, які відображають специфічні риси їх історії. Так, наприклад, розглядаючи індивідуалізм західних культур, ми виявимо певну відмінність в його прояві.

**Американський індивідуалізм** виник в американському суспільстві у XVIII-XIX ст., коли в країну прибули сотні тисяч переселенців. У процесі освоєння новоприбулі розраховували на себе, воліли одержувати нові землі виключно у вигляді приватної власності і були єдині тільки в одному – винищення корінних жителів і позбавлення їх земель. Цей індивідуалізм, виник з егоїстичного почуття і з часом у міру зростання могутності країни і багатства її громадян, перетворився на крайній індивідуалізм, який на основі визнання своєї культури вищої в порівнянні з іншими культурами, оголосив весь світ сферою національних інтересів і вимагає від іншої частини людства наслідування американській політиці.

**Західноєвропейський індивідуалізм** далекий від американської крайності і останнім часом все більше вбирає в себе елементи *колективізму*. Індивідуалістична по своїй основі західноєвропейська культура в процесі тривалої еволюції пізнала періоди розквіту і занепаду національних цінностей та їх впливу як у своєму регіоні, так і в світі в цілому. Практично усі порівняно великі народи Західної Європи домінували в той чи інший період історії. Прагнення таких тимчасових центрів поширення впливу, як правило, наражалося на спільну протидію культурної (політичної, економічної чи ідеологічної) експансії (захоплення, за полонення) менш сильних держав, які завдяки об'єднанню зусиль, могли захистити свою культурну специфіку.

Так, шляхом проб і помилок, Західна Європа зуміла знайти компроміс між індивідуалізмом і колективізмом, що сьогодні дуже наочно проявляється у створенні Об'єднаної Європи.

Найбільший інтерес для менеджменту та інших управлінських дисциплін представляє теорія **Клюкхольна і Стродтбека**, яка заснована на виділенні характеристик, які відображають взаємовідносини між людьми і їх ставлення до ресурсів.

Відповідно до цієї теорії **культура має шість основних характеристик (або рівнів):** відношення людини до навколишнього світу; відносини між людьми; ступінь активності; природа людей; культурна оцінка часу; концепція простору. Розглянемо детальніше дані характеристики.

*1. Ставлення людини до навколишнього середовища.* Ця характеристика культури показує наскільки люди підпорядковуються навколишньому середовищу, і чи здатні підкорити його.

Американці вважають, що можуть контролювати навколишнє середовище. Вони готові щорічно витратити мільярди доларів на проведення різних досліджень; вважають, наприклад, що причина раку може бути встановлена, ліки можуть бути знайдено, і він може бути переможений. Цей погляд на співвідношення сил людини або його організації знаходить чітке відображення у філософії менеджменту та організаційної поведінки.

У багатьох країнах Середнього та Близького Сходу люди вважають, що життя повністю зумовлено Аллахом.

Між цими кардинально протилежними позиціями є й інші точки зору. Одна з них передбачає гармонію з природою. У багатьох далекосхідних країнах (включаючи Японію) робота з природою передбачає її використання з мінімальними змінами. Така позиція дістала відображення в психології японців, чітко проявляється у підході до архітектури та організаційної поведінки.

*2. Взаємовідносини людей.* Культури можуть бути класифіковані за ступенем відповідальності за добробут інших.

*Американці*, наприклад, крайні індивідуалісти. Вони використовують особистісні якості і досягнення для задоволення власних бажань. Вони вважають, що відповідальність людини полягає в турботі про самого себе.

*Англіїці і французи* дотримуються іншої точки зору: вона заснована на ієрархічних взаємовідносинах. Групи в цих країнах побудовані за принципом ступенів та ієрархії, де позиції групи найчастіше залишаються незмінними у часі. Ієрархічні суспільства, як правило, аристократичні і снобістські.

Зокрема, *росіяни, українці* завжди ставили інтереси громадські вище особистих. Це відчувається, у першу чергу, при аналізі відносин особи-суспільства. Інтереси суспільства завжди були більш пріоритетними, ніж інтереси окремої особи. Цією обставиною багато фахівців пояснюють російський патріотизм.

Люди віддавали державі все, що вона вимагала і, природно вимагали такого ж з її боку, особливо у випадку кризи. Якщо деякі характерні якості росіян як, наприклад, працьовитість, зазнали деяку трансформацію за радянських часів, то патріотизм і пріоритет інтересів держави ще більше посилювалися в зазначений період. Цьому сприяла і політика держави, що забезпечує якимось мінімальним прожитковим рівнем всіх своїх громадян. Таку ж роль відігравала і основна структурна одиниця російського суспільства протягом багатьох століть – сільська громада, яка вимагала підпорядкування особистих інтересів загальним. І це визнавалося людьми тому, що громада, у свою чергу, була засобом захисту інтересів кожного її члена в критичних ситуаціях, була інструментом забезпечення безпеки кожного її члена. Тому особиста ініціатива ніколи не була настільки розвинена в Росії, як у країнах Заходу.

*3. Природа людей.* Чи розглядає культура людей як щось добре, зле або як суміш того й іншого?

У багатьох країнах Африки люди бачать себе споконвічно чесними і порядними, але дотримуються іншої думки про чужинця. Взагалі, можна відзначити, що різний підхід до своїх та чужих демонструє більшість культур, чого не можна сказати про російську.

Так, американці свого часу оголосили СРСР імперією зла, а сьогодні називають зосередженням зла Саддама Хусейна і інші ісламські угруповання. Себе ж американці бачать людей спочатку добрими, але вважають, що ніколи не слід втрачати пильності.

Китайська традиція бачила людину якщо не виключно злом, то зі значною часткою цієї якості. Результатом такого підходу стали поява філософського напрямку легізм і детальна розробка майнового і цивільного права.

Так, щоб виключити збагачення чиновників за рахунок хабарів, держава ще в дохристиянську епоху легалізував їх, почавши продавати різні управлінські ранги. Певну близькість до цього підходу демонструє і європейська культура з її римським правом і мікіавеллізмом.

Ніколо Макіавеллі так характеризував природу: усі, хто побажає побудувати державу і створити в ній закони, повинні знати, що всі люди погані і завжди готові проявити свою злу натуру, як тільки їм випаде така нагода. Для того, щоб впоратися з такими злими людьми государ вільний у виборі стилю управління і досягнення своїх цілей. Він повинен піклуватися про свою репутацію, для чого зовсім не обов'язково бути добродішним у виборі між любов'ю і страхом. Він повинен обирати страх, силу та хитрість. Важлива мета, а не засоби її досягнення. Володар, досягає успіху, то він буде виправданий, а його підлості забуді. Слід зауважити, що уроки Макіавеллі не пройшли безслідно для європейської цивілізації і багатьох лідерів держав.

4. Оцінка ступеня активності. Багато культур вважають за краще працювати, тобто обирають дію. Вони вносять в життя всілякі удосконалення. Це відноситься, в першу чергу до американської, європейської культур. Люди багато працюють і сподіваються бути винагороджені просуванням, заохоченням та іншими формами вдячності за їхню діяльність.

Інші культури (наприклад, індійська) зосереджуються на контролі, коли люди стримують свої бажання, поступово досягаючи мети. Поєднання цих підходів демонструє китайська культура.

Деякі культури вважають існування, тобто життя одним моментом. Ці культури вважають за краще йти протоптаною доріжкою і шукають миттєвого задоволення бажань.

Традиційна африканська культура узгоджується з низькою швидкістю і здатністю насолоджуватися моментом, що повністю підтверджується і ставленням до часу.

Розуміння ступеня активності тієї чи іншої культури може дати нам уявлення про те, як люди працюють і відпочивають, як приймають рішення і, які їхні критерії в питанні отримання винагороди. Приміром, культури з домінуючою орієнтацією на існування, приймають рішення ґрунтуючись скоріше на емоціях. Навпаки, діючі та контролюючі культури воліють прагматизм і раціоналізмом при прийнятті рішень.

5. *Оцінка часу*. Перш за все відзначимо, що культури розрізняються за концентрацією своєї уваги на минулому, сьогоденні або майбутньому.

Наприклад, *італійці* слідують традиціям і цінують результати історичної практики.

Так само широко прийнята орієнтація на минуле в *Індії* та низці інших країн. Найчастіше це відбувається в країнах, які мають багату історію і збережені пам'ятки культури давніх часів.

*Американці* зосереджуються на теперішньому і найближчому майбутньому. У типових північноамериканських організаціях люди проходять повторне оцінювання кожні 6-12 місяців.

Для *японців* і особливо *китайців* характерний наголос на сьогоденішньому і далекій перспективі. Японським працівникам часто дається 10 років або більше, щоб довести свою цінність. Китай, що має давню історію і виключно багату катаклізмами суспільну практику, демонструє (в розумінні американців і багатьох європейців) відсутність динамізму, прагнення швидко реагувати на зміни середовища і, отже, **консерватизм**. Китайці ж вважають, що уникають не динамізму, а суєти. Для них час тече повільніше, ніж для європейців. Вони розуміють неминучість вирішення проблем, але вважають за краще займатися ними тоді, коли ті очевидно себе проявлять, і вирішувати їх на основі експерименту та багатоваріантного варіантного підходу.

Що стосується *українців та росіян*, то у них простежується орієнтація на майбутнє, що, можливо, стало наслідком прийняття християнства його **ортодоксальної доктрині**, орієнтованої на терпіння і страждання у цьому житті і справедливу винагороду в майбутньому. Ця орієнтація на майбутнє відбивається і в порівняно ранньому приході до ідеї перспективного планування (перші п'ятирічки), і в деякому нехтуванні сьогоденнішніми умовами заради майбутніх. Старші покоління добре знайомі з післявоєнною філософією орієнтації людей на створення хороших життєвих умов не собі, а своїм дітям. Відзначимо також, що українці, на відміну від багатьох народів, зберігають тривалу допомогу своїм дітям.

Поряд з різним підходом до аспекту минулого і майбутнього, існують і національні відмінності в оцінюванні швидкості руху часу.

Повільний розвиток часу існує у *китайців*, і багатьох народів екваторіального поясу, але найбільш сильно воно відчувається в *мусульманській цивілізації*.

У деяких європейських народів і, особливо, *північноамериканців*, навпаки, загострене почуття швидкоплинності часу. Це може пояснити, наприклад, тягу американців призначати і приходити вчасно на зустрічі. Приміром, *західні культури* бачать в часі щось швидкоплинне. **Час – гроші і він повинен бути використаний раціонально.** Знання про ставлення культури до часу допомагає зрозуміти наскільки широко використовується довгострокове планування та визначається тривалість робочого часу.

6. *Ставлення до простору*. Деякі культури дуже відкриті і ведуть справи відкрито. З іншого боку, є культури, які надають великого значення

конфіденційності. Багато культур змішують в собі обидва варіанти і вибирають середину.

Поведінка *українців, росіян* відрізняється великою відкритістю, що пояснюється протяжністю територій. Але вона, у свою чергу, дозволяла нам не надто турбуватися про ефективне її використання.

*Японські організації* відображають суспільний характер своєї культури. Керуючі та оперативні працівники працюють в одній кімнаті без будь-яких перегородок.

*Північноамериканські фірми* відображають свої культурні цінності. Вони використовують офіси для демонстрації статусу власника. У зв'язку з цим цікаво навести приклад, що відображає проблеми, які виникають при взаємодії представників різних культур. У літературі описується випадок, коли американський менеджер вищого рівня не досяг належного розуміння в Японії, так як образив високопоставленого японського представника тим, що не надав поваги, гідного його посади. Американця представили японському представникові в офісі останнього. Американець вирішив, що ця людина чиновник не займає високого становища, оскільки перебував у невеликому і скромно обставленому кабінеті. Американець не знав, що офіси високопоставлених японських керівників не виставляють напоказ символів статусу власника, на відміну від своїх американських партнерів.

У країнах зі змішаною орієнтацією змішується суспільне і приватне. Ці відмінності в розумінні простору мають очевидне значення для таких аспектів організаторської діяльності, як умови роботи і спілкування. Різні культури відрізняються і за використання особистого простору. У принципі, кожна людина має мати той мінімальний простір, вторгнення в який створює певний дискомфорт. Разом з тим, занадто велика дистанція ускладнює комунікації між людьми. Розміри особистого простору розрізняються в різних культурах.

Так, наприклад, *латиноамериканці і араби* вважають за краще спілкуватися на більш близькій відстані, ніж *європейці*. У літературі зустрічаються приклади, що відображають неефективність комунікацій між непідготовленими до неї представниками різних культур. Так, *американський* керівник, який прибув в Перу, був зустрінутий перуанськими колегами холодно і прикро тому, що під час переговорів один на один він тримався на відстані. Останній не знав, що в Перу, за традицією, потрібно стояти досить близько до людини, з якою розмовляєш.

**Висновок:** слід зазначити, що на організаційну поведінку впливає не тільки кожна характеристика окремо, а в різному поєднанні та комплексі. Так, відкриті більш схильні до освоєння нового простору, а в поєднанні з високим ступенем активності і прагнення до панування над навколишнім середовищем, як у випадку з американцями, готовими перетворити весь простір в сферу національних інтересів.

#### **1.4. Організація і менеджмент**

Від сутності культурного середовища менеджменту перейдемо до більш конкретних базисних елементів, зокрема до організації та менеджменту.

Людина є основним об'єктом аналізу при вивченні людства, організацій та менеджменту. Людина завжди зіштовхується з відносно ворожим навколишнім середовищем, яке характеризується дефіцитом усіх необхідних ресурсів, за допомогою яких задовольняються численні людські потреби. Людина біологічно не більш сильніша, ніж багато хто з живих істот, що жили і живуть на Землі. Для того, щоб пояснити причини її виживання, слід, окрім фізичної сили, розглянути також і інші характеристики, що дозволили людині зайняти те становище, яке їй належить на сьогоднішній день, коли вона спроможна контролювати і маніпулювати навколишнім середовищем (вихід людини в космос і розвиток високих технологій).

Більша частина **потреб людини** носить економічний характер і є необхідною для фізичного виживання у жорстокому світі. З культурним прогресом ці економічні потреби стали більш складними, але вони продовжують залишатися основою людського існування. Крім цих базисних потреб, необхідних для існування як такого, є ще й соціальні потреби. Дані потреби мають у своїй основі фізіологічні основи (знаходження пари, продовження роду тощо). Сім'я стає найпростіший одиницею у групових людських відносинах, і людина знаходить в цій організації як нове задоволення, так і нові обов'язки. Безпека сім'ї стає для людини метою, і вона розуміє, що краще захистити свою сім'ю можна лише об'єднуючись у групи або племена для спільного видобутку харчування та захисту.

Рання людина усвідомила, що знання та досвід повинні переходити з одного покоління до іншого для того, щоб племена могли вижити. Такими були перші кроки людини в галузі освіти та передачі знань.

Знаходячи задоволення як економічних, так і соціальних потреб у формуванні груп із собі подібними, людина зіштовхується з новою потребою в правилах і засоби забезпечення збереження організації. Людство формує елементарні політичні одиниці, які домовляються про кодекс відносно економічної, соціальної та політичної, а також і релігійної поведінки. Людина знаходить переваги у співучасті і кооперації з іншими людьми для досягнення своїх власних цілей.

Подібно до людини, організації також проходили шлях еволюції. Людина прийшла до висновку, що, працюючи разом з іншими, вона може збільшити свої власні можливості і, таким чином, краще задовольнити свої потреби. Включення різних здібностей і рівнів кваліфікації в одну групу привело до розуміння того, що хтось справляється з певними завданнями краще, ніж інші. Усі завдання в групі були диференційовані; було здійснено розподіл праці для вилучення переваг з відмінностей в досвіді і кваліфікації. Так як відбувся поділ у видах діяльності, то слід було досягти домовленостей з приводу того, як структурувати і взаємопов'язати всі ці види діяльності для досягнення групових цілей. Досить логічно, що групи також розділили завдання і розробили ієрархію повноважень або влади. Можливо, передача роботи іншим виконавцям була введена найсильнішим, найстарішим у групі або тим, хто найбільш ясно виражає свої думки, тим, хто став найпершим лідером. У будь-якому випадку, група повинна

була виробити угоду, яка б діяла всередині даного об'єднання, і визначала що і як необхідно робити, і хто буде відповідальний за виконання поставлених завдань.

Головною причиною об'єднання людей в організації є неможливість окремо взятої людини самостійно задовольнити свої потреби в силу обмеженості біологічних і фізичних характеристик. Людина прийшла до висновку, що, працюючи разом з іншими, вона може збільшити свої власні можливості і, таким чином, краще задовольнити свої потреби. По суті справи, потреба спільної діяльності людей закладена в самій природі людини і створювані нею природні та штучні організації відіграють ту саму роль, що й знаряддя праці – розширюють можливості взаємодії з навколишнім середовищем з метою виживання.

Таким чином, різні організації є неминучим атрибутом існування людини як фізіологічної і соціальної істоти і, отже, вони існували і будуть існувати стільки, скільки живе людина. А функціонування організації вимагає певного управління, що ще раз свідчить про неминучий характер менеджменту як однієї із складових частин управління.

Працівники не завжди реагують як індивідууми, що діють поодиночці. Групи часто приймають рішення, навіть якщо вони не є визнаними частинами формальної організації. В існуванні організації досить очевидно проявляється **закон синергії: ціле більше суми складових його частин**. На перший погляд, об'єднання людей в організації відкидає досягнення мети – задоволення потреб кожного окремого індивіда на задній план, так як функціонування організації вимагає витрат на управління нею. Однак ця діяльність не є втратою ресурсів та енергії тому, що в організації існує поділ праці, який дозволяє кожному її члену спеціалізуватися на певному виді діяльності і виконувати свою частину роботи набагато ефективніше, ніж при необхідності займатися всім. Поділ праці в організації є групування різних здібностей різних працівників, тобто доповнення один одного і, в ідеалі, можливість реалізації кожною особою своїх специфічних здібностей. Ця можливість організації є досить привабливою для сучасної ділової людини, однією з основних життєвих цілей якої (особливо громадянина західної цивілізації) є реалізація свого потенціалу. Тому сучасна людина може одночасно бути членом різних організацій, які дозволяють їй задовольнити не тільки життєво важливі потреби, але й власні амбіції.

**Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети; це соціальна система, де люди мають друзів і ворогів, так само як свої надії, страхи і прагнення.**

Розглядаючи еволюцію управлінської думки, слід пам'ятати, що організація – це досить давнє явище в суспільному житті. Навіть доісторичні люди жили організованими групами. Безперечно, весь той час існувала і практика управління, яка у різні історичні періоди була не однаковою.

Еволюцію управлінської думки можна уявити, розглядаючи управлінські погляди різних історичних епох (табл.1.2.).

*Таблиця 1.2.*

#### **Еволюція управлінської думки**

<b>Стародавній світ</b>	Економічні та управлінські погляди тісно пов'язані з релігійними, військовими, історичними та
-------------------------	---



	філософськими устоями суспільства
<b>Середньовіччя</b>	Канонічна школа (економіка складова частина та нерозривно пов'язана з церковними канонами, управління вважається справою привілейованого суспільства)
<b>Новий час</b>	Наука управління є складовою економічної науки, що відокремилась в окрему галузь знань (спрямована на оптимізацію організації роботи економічних суб'єктів)
<b>Сучасний час</b>	Менеджмент активно розвивається і як одна з економічних наук і як прикладна практика в господарських відносинах. Виникають і розвиваються різні школи і течії, що призводять до виникнення нових спеціалізованих напрямків у менеджменті (стратегічний, інноваційний, менеджмент персоналу тощо)

**Менеджмент як діяльність, необхідна для організації спільних дій, робить можливим функціонування організацій з метою задоволення потреб людини.**

**Менеджмент доцільно розглядати з різних точок зору.**

- 1. Менеджмент як організація управління підприємством**, яке направлене на отримання прибутку. Зміст менеджменту полягає у досягненні підприємством певних результатів у ході підприємницької діяльності.
- 2. Менеджмент як орган управління**, тобто керівництво, яке представляє підприємство і діє від його імені.
- 3. Менеджмент як різні рівні апарату управління** (три рівні управління – вища ланка управління; середня ланка управління; нижча ланка управління).
- 4. Менеджмент – специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства**, тобто підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент. Головне у менеджменті – ставити цілі, які відповідають інтересам підприємства, роблять його рентабельним. менеджмент дозволяє підприємству бути більше, ніж сума окремих його компонентів – капітал і працівники. Адже підприємство – це насамперед люди. Отже, менеджмент пов'язаний саме з організацією роботи людей.
- 5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень.** Прийняття рішень – це прерогатива менеджерів усіх рівнів управління, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає прийняте рішення з точки розу осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців і осіб, які забезпечують контроль виконання.

**Питання для самоперевірки:**

1. Мета та значення курсу.
2. Методи та підходи до вивчення історії менеджменту.
3. Як відбувався розвиток світової економіки?
4. Еволюція менеджменту.
5. Культурне середовище менеджменту.

6. У чому полягає економічний аспект культури?
7. У чому полягає соціальний аспект культурного середовища?
8. У чому полягає політичний аспект культури?
9. Назвіть основні відмінності східної та західної культур.
10. Назвіть 6 характеристик культури, виділені Клюкхольном і Стродтбеком.
11. Назвіть причини об'єднання людей в організації. Назвіть основні характеристики організації.
12. Що таке менеджмент?
13. Еволюція управлінської думки.

## **Тема 2. Управлінська думка і практика управління в ранніх цивілізаціях Сходу**

**Управління** як особливий вид людської діяльності з'являється з першими штучними спільнотами (мисливської групою, сусідської громадою, потім державою). Саме із створенням перших держав з'являється і перший прошарок професійних управлінців – *менеджерів або соціальних менеджерів*.

Ми маємо всі підстави називати перших правителів менеджерами, так як їх організаторська діяльність була спрямована на соціальні організації, які одночасно були і господарськими організаціями. Становлення державності призвело до значних змін в управлінській практиці.

Перші держави були створені в Месопотамії. Держави були складними організаціями, що посприяло розвитку *управлінської практики*.

### **Суспільний поділ праці**

Первісний поділ праці здійснювався за статевим та віковим поділом і був пов'язаний з фізіологічними відмінностями й здатністю виконувати різні види робіт. Чоловіки були зайняті на фізично важких роботах, жінки та підлітки – на більш легких, до того ж підлітки виконували ті види діяльності, які вимагали менших знань і досвіду, а жінки виконували обов'язки з підтримання вогнища та догляду за малолітніми дітьми.

Таким чином, перший суспільний поділ праці можна назвати *фізіологічним*.

Другий суспільний поділ праці пов'язаний з відокремленням землеробства від скотарства. Ця спеціалізація праці у значній мірі визначалася географічними факторами і може бути визначена як *галузева, внутрішньоаграрна*.

Третій суспільний поділ праці пов'язаний з відокремленням або, правильніше сказати, з виділенням ремесла із землеробства. З появою знарядь праці з металів, їх створення стає дуже складним, вимагає особливих матеріалів, технологій і знань справи. Даний поділ праці доцільно назвати *промисловим або просто виробничим*.

Четвертим поділом праці вважається виділення торгівлі. Це суспільний поділ праці пов'язаний вже не з безпосереднім виробництвом, а з процесами навколо нього. Такої точки зору дотримуються історики.

Однак підхід до історії взагалі і до історії національного господарства, зокрема, з позицій управління та менеджменту дозволяє нам засумніватися в такій класифікації поділу праці.

Тому представляється доцільним звернути увагу на ще одне, винятково важливий, **суспільний поділ праці** – *виділення виключно цілісної групи або прошарку населення.*

У Єгипті і в Шумері вже до кінця IV тисячоліття до н. е.. посіви легко давали дуже великі врожаї. А це означає, що кожна людина, займаючись землеробством виробляла значно більше, ніж було потрібно для прожитку її та її сім'ї. В такій ситуації громада опинилася в змозі прогодувати крім працівників, ще й непрацездатних; не тільки створити надійний продовольчий резерв, але й звільнити частину своїх працездатних людей від сільськогосподарської праці.

Кого ж при першій можливості суспільство звільнило від участі в безпосередній виробничій діяльності, тобто від роботи зі знаряддями праці? Така постановка питання видається цілком обґрунтованою.

Однак, історики, як правило, ставлять питання дещо в інший спосіб. Прочитуємо один варіант типової відповіді на це питання: хто ж були ті, хто міг звільнитися від такої праці і утримувати себе за рахунок праці інших?

Природно, що при першому виникненні *додаткового продукту* величина його була недостатня для того, щоб надлишок можна було розподілити на всіх, як в той же час не всі в територіальній громаді мали однакові можливості забезпечити себе за рахунок інших. У найбільш сприятливому становищі виявлялися, з одного боку, *військовий вождь і його наближені, а з іншого – головний. Військовий вождь і жрець могли збігатися в одній особі.*

Процес утворення *класового суспільства* підпорядкований суворо логічним законам. Для найкращого і найбільшого розвитку продуктивних сил і культурно-ідеологічного зростання суспільства необхідно наявність осіб, звільнених від продуктивної праці. Це не означає, що суспільство свідомо звільняє від продуктивної праці саме *найкращих організаторів, найбільш глибоких мислителів, найбільш чудових художників*; надлишок продукту, який звільняє від продуктивної праці, захоплюють не ті, які здатні його використовувати найбільш раціональним чином, *а ті, хто можуть – мають можливості, тобто сильніші. Ті, у чийх не тільки фізична сила, але й ідеологічна сила, ті беруть на себе і організаційні завдання.* Більшість з них експлуатує чужу працю без користі для суспільства. Однак, виділяється деякий відсоток людей, які дійсно можуть сприяти суспільству в його технічному і культурному прогресі.

### **Управлінський погляд на проблему суспільного поділу праці і додаткового продукту**

З наведеного вище матеріалу випливає, що першими людьми, яких суспільство звільнило від безпосереднього продуктивної праці були *вожді, які в якості командувачів на війні і представників громади, а також жерці.*

Таким чином, першими найбільш важливими видами діяльності звільненими від продуктивної праці були люди – *організатори, керівники, соціальні менеджери, які в ті далекі часи називалися жерцями та вождями,*

потім – царями і фараонами і, нарешті, сьогодні – президентами держав, спікерами палат парламентів, президентами компаній і менеджерам.

Історики пройшли повз цього важливого суспільного поділу праці, бо бачили в процесі створення держави передусім поява класів. Роль керуючих (правителів, управителів), а також менеджменту в історії суспільства виявилися виключно важливими, як і показує наш курс.

Зараз же можна вислів відомого авторитету в області управлінського консультування – **Пітера Друкера: менеджмент** – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних змін.

### **Зміна масштабів і складності менеджменту в державі (на прикладі Месопотамії)**

Месопотамська цивілізація представляє для дослідників винятковий інтерес, оскільки дозволяє побачити механізм становлення *професійного менеджменту*.

Економічний підйом Шумеру в III тисячолітті до н. е. був обумовлений *розвитком землеробського господарства на базі іригації і більш широким, ніж раніше, використанням металу*. До кінця періоду створюється *велика зрошувальна мережа* в масштабах всієї південної частини країни. Для зазначеного періоду характерний *високий рівень ремесел*. На першому місці стоїть *металургійне виробництво*. Шумерські майстри оволодівали методами *лиття, клепки, паяння*. З міді виготовляли різні знаряддя праці та зброя, навчилися також отримувати бронзу. Відбувається *відділення торгівлі від ремесла*. З громад виділяються *спеціальні торговці, які займаються обміном товарів і продуктів*. *Розвивається торгівля* з Сирією, Закавказзям, Іраном, островами і узбережжям Перської затоки. Ремесла і торгівля зосереджуються в міських центрах, зростає площа міст, збільшується кількість їх жителів.

Господарство Нижньої Месопотамії (майбутнього Шумеру) **поділялося на два сектори**. В перший – входили багатосімейні общинні господарства. В другий – великі господарства, якими володіли храми і верхівка посадових осіб держави. Дані господарства протягом перших століть писемної історії поступово вийшли з керівництва общинних органів самоврядування.

Храмові господарства створювалися на землях, які виділялися спочатку, на обслуговування культу богів, а не особисто жерців. Організація меліоративно-іригаційних робіт доручалася жерцям. Це логічно: адже завданням жерців було шляхом культових дій і примирення божеств забезпечити громаді благополуччя. Але при тодішньому рівні розвитку світорозуміння або світовідчуття культові дії повинні були не менш доцільними, ніж технічні. Саме тому природно було доручити організацію як культових, так і технічних одним і тим же особам, найбільш поважним і мудрим за поняттями того часу. Не випадково на найдавніших образотворчих пам'ятках Єгипту й Шумеру вождь, жрець-намісник царя нерідко зображувався виконуючим землеробський обряд. Храми мали особливо важливе значення для громади тому, що створений в їхніх господарствах продукт спочатку був громадським страховим фондом, а участь у

храмових жертвоприношеннях створювало майже єдину можливість м'ясного харчування для населення. При цьому на великих просторах храмових земель легше було застосовувати передову сільськогосподарську техніку (плуги і т. п.), і тут створювалася основна маса додаткового продукту.

Близько 3000-2900 рр. до н.е. храмові господарства стають настільки складними і великими, що знадобився облік їх господарської діяльності, тобто з'явилася необхідність виконання того, що сьогодні називається **управлінською функцією контролю та обліку**. У зв'язку з цим у храмах зароджується **писемність**. Поява писемності у Месопотамії було викликано потребами управління господарством і результатом створення великих та складних господарств.

Суспільство, яке сформувалося у III тисячолітті до н.е. біля нижньої течії Євфрату, було розділено на стани. До вищого стану належали члени вільних громад, що брали участь в обцинній власності на землю і володіли правами обцинного самоврядування, а спочатку і правом обрання вождя-правителя. До більш низького належали члени персоналу храмового або імператорського господарства, які володіли землею тільки з умовою служити і працювати або зовсім нею не володіли, а отримували тільки пайок. Крім того, були раби, які знаходилися поза станами, оскільки з ними поводилися як із худобою. Але, по суті, і вони становили особливий, безправний стан.

Такий поділ суспільства було цілком усвідомленим і самим древнім. **Становий розподіл суспільства відображав ставлення людей до громад як соціально-господарських організацій. Створення станової структури є результатом самоорганізації, тобто організації кожної окремої людини. Весь її управлінський сенс** полягає в практично автоматичному управлінні, що вимагає мінімум спеціальних управлінських дій з регулювання відносин як між станами, так і всередині їх.

Таким чином, *становий розподіл суспільства спрощував управління ним.*

Із стародавніх джерел нам відомо, що найбільші структурні та технологічні зміни відбувалися у *державному секторі*, особливо в її найбільш постійної складової – *храмових господарствах*. Держава настільки сильно потребувало розширення своєї економічної бази, що скуповувала землі у обцинників, хоча це і вимагало певних фінансових коштів та організаційної діяльності. Справа в тому, що придбання земель з обцинного фонду вимагало згоди не тільки їх господарських власників, але й найближчого оточення. Так, продаж земельного володіння окремо взятої звичайної сім'ї відбувалася тільки з дозволу багатосімейної громади в цілому; продавець отримував плату, а його родичі – різні доплати в особисту власність. Продаж землі цілої багатосімейної громади відбувалася лише з дозволу всіх родинних великосімейних громад, патріархи яких походили від спільного предка по чоловічій лінії, причому плату отримував патріарх тієї громади, що продає, а доплати і пригощання інші родичі із всіх зацікавлених будинків. Нарешті, якщо продавалася земля відразу кількох будинків, особливо, якщо їхні чоловіки належали більш ніж до одного роду, була потрібна згода *народних зборів територіальної громади, так званих номів*.

Державний сектор поповнювався за рахунок викупу общинних земель, що вело до *більшої незалежності правителів від громад, кількісному зростання управлінського персоналу і підвищенню продуктивності праці*. У них відзначалася все більша *спеціалізація праці, зростання кількості найманих працівників і вища продуктивність праці*. Все це було наслідком *ефективного управління, яке вели самі кваліфіковані менеджери того часу – служителі храмів*.

### **Внесок у розвиток практики і теорії управління Єгипту**

Шляхи становлення державності і освіти національного господарства в долині Нілу відрізнялися від тих, що мали місце в Месопотамії. Процес приборкання річки, пристосування її до потреб людей був тривалим і охоплював, практично, все IV тисячоліття до н.е. Могутній Ніл не тільки поїв, але й удобрював своїм мулом прибережну ґрунт. Але перш ніж річка стала основою землеробства, вона була освоєна людиною, яка своєю працею упорядкувала величезну і руйнівну енергію природи. Без відповідної організації, без праці людини, без штучного зрошення і осушення цей величезний регіон залишався б низиною серед піску та каменю. *Це суспільство було таким, де головною метою був порядок, і де були найвища централізація і тотальний контроль, а також високий ступінь регламентації суспільного життя і, відповідно, існував величезний управлінський апарат*.

Єгиптяни розробили екстенсивні іригаційні проекти як доповнення до повеней Нілу, і їх інженерне мистецтво в пірамідах і каналах набагато перевершувало все те, що греки і римляни робили раніше. У *багатоступінчастій піраміді соціального і господарського управління Єгипту* особливо слід виділити найчисленніший прошарок професійних менеджерів – *переписувачів, які від імені фараона ретельно стежили за рухом всіх матеріальних цінностей, формуванням та витрачанням бюджету держави, періодично здійснювали перепис населення, перерозподіляли простих людей за професіями*. Для єгипетського менеджменту вже на ранній стадії його розвитку характерна спеціалізація як за видами робіт, так і за окремими напрямками, які сьогодні ми називаємо **функціями менеджменту**.

*Численний штат різного роду службовців: писарів, наглядачів, обліковців, зберігачів документів, керуючих, очолюваних домоуправителями, які здійснювали загальне керівництво всією господарським життям, організовували і контролювали працю численних працівників. Це був початок народження функцій сучасного бізнесу*.

Головним менеджером, від якого залежала доля всієї цивілізації був фараон, який отримував хорошу професійну управлінську освіту з ранніх років свого життя. Є випадки, коли в десятирічному віці вони брали на себе ношу управління країною. Фараон делегував частину своїх повноважень своєму першому помічникові – **чати**. Під чати була створена складна бюрократична система: для вимірювання рівня річки, від якої залежала вся економіка, прогнозування врожаю зерна і доходів, розміщення цих доходів по різних підрозділах держави, спостереженням за всією промисловістю і торгівлею.

Тут застосовувалися деякі досить успішні методи (для того часу): *управління за допомогою прогнозування, планування робіт, поділ робіт між різними людьми та управліннями, освіта професійного адміністратора для координації і контролю*. Чимале значення надавалося *мотивації працівників*.

Характерною формою організації праці в рільництві в період Стародавнього царства були *робочі загони*. Ці працівники були позбавлені власності на знаряддя і засоби виробництва. Вони отримували постачання з складів і виробництв вельмож. Працівникам ставилося в обов'язок виконання певного уроку *по господарстві*, якому вони були підпорядковані; *вироблене понад уроку могло надходити на їхню користь з правом розпоряджатися цією часткою продукту*.

Історія Єгипту і збереглися письмові джерела дають нам можливість побачити на практиці дію механізму розвитку національного господарства та управління ним.

### **Становлення і розвиток основних функцій і принципів менеджменту в стародавньому Китаї**

Поряд з визнанням необхідності **планування, організації, розпорядження і контролю**, китайці виділили **принципи спеціалізації, децентралізації і множинності підходів у вирішенні ідентичних проблем**. Побачивши в управлінні один з основних інструментів впливу на всі сторони суспільного життя і зміни його в потрібному напрямку, китайці *створили академію, випускники якої, як правило, ставали керівниками*. Таким чином, вони розпочали **спеціалізовану підготовку соціальних та господарських менеджерів за два тисячоліття до появи сучасного менеджменту**. Історія Стародавнього Китаю дає багато цінного матеріалу як для теоретичного узагальнення, так і практичного застосування у сфері менеджменту.

Візьмемо, наприклад ситуацію, яка склалася до початку VI століття до нашої ери, коли в результаті *децентралізації країна виявилася розділеною на безліч царств*. Дезорганізація всього суспільного життя, викликана децентралізацією періоду безлічі царств і посилилася в період воюючих царств була використана для експериментування в пошуку *нових суспільних структур, нової організації національного господарства*. **Китайську цивілізацію і її систему управління характеризує винятковий прагматизм**. Китайська філософія народилася в середині першого тисячоліття до нашої ери в прагненні знайти відповідь на *життєво важливе питання про організацію суспільства*. В обговоренні проблем управління суспільством народилися **такі філософські школи як легізм, модізм, даосизм, конфуціанство**.

Китайський прагматизм позначився і в тому, що філософи в якості *радників правителів брали участь у практичному, експериментальному пошуку найкращих систем управління*. Винятково важливим, на наш погляд, є і та обставина, що стародавні мислителі Китаю з самого початку запропонували **множинний підхід до вирішення проблеми**. Широка дискусія з проблем управління суспільством, яка велася в Китаї протягом кількох століть, дуже сильно вплинула на сучасне китайське суспільство, а також на його реформування в різні періоди аж до сьогодення.

У цей же час була введена система рангів, які присвоювалися не на основі спадкового права, а за військові заслуги. Пізніше було дозволено придбання рангів за гроші. Через 4 століття, в епоху Хань в цілому існували 20 рангів знатності. Сьогодні в США 20 рангів державних службовців.

### **Внесок у розвиток практики та теорії менеджменту індійської - східної цивілізації**

Для східної цивілізації характерний взаємозв'язок ідеологічного життя суспільства з господарським, активне державне регулювання, контроль за господарським життям, багатостороння державна підтримка нових господарських суб'єктів. Індійці створили перший відомий нам науковий трактат і підручник з організації національного господарства, підприємництва та менеджменту. Вони збагатили світову практику знахідками в роботі з інформацією, формуванням громадської думки з метою ефективного управління проектами, створенням штабного апарату, ірраціональними методами прийняття рішень.

На наш погляд, індійська цивілізація дає нам і перший відомий підручник менеджменту – це знайдена на початку XX століття книга під назвою *Артхашастра*, що означає в перекладі вчення про господарство і державне управління. Вона являє собою системний виклад основних принципів і методів управління, посадових інструкцій чиновників, які здійснювали організацію та контроль за діяльністю основних галузей і підприємств. Тому його вправі можна назвати першим підручником менеджменту. *Артхашастра* – великий твір, що складається з 15 відділів, або книг. Кожен відділ у свою чергу має розділи і глави.

**Перший відділ** підручника починається вступної главою, де дано виклад правил поведінки царя, а також питання призначення і випробування міністрів і головного радника, таємних агентів, спостереження за ворожими та дружніми партіями, за царськими синами тощо. І та обставина, що автор починає свою роботу з поведінки царя, який є головною фігурою в ієрархічній структурі, а потім переходить до необхідності управління державою за допомогою радників і правил їх підбору, ще раз підкреслює, що ми маємо справу з роботою про управління.

**Другий відділ**, найбільш великий в пам'ятнику, представляється найбільш цікавим з точки зору нашого курсу. У ньому розглядаються такі питання як заселення і устрій області, використання непридатної для обробки землі, будівництво фортеці, встановлення приходу збирачем доходу, ведення рахунків в обліковому відомстві, складання указів, управління копальнями і майстернями, встановлення заходів і терезів, обов'язки головного збирача податків, обов'язки градоначальника і обов'язки численних наглядачів.

Інші розділи конкретизують напрямки організаторської діяльності, встановлюють процедури і правила управлінської діяльності в окремих галузях і підприємствах, адміністративних одиницях.

Розглянемо, наприклад, розділ наглядач за землеробством. Він починається з визначення необхідних йому спеціальних знань: він повинен бути досвідченим, або ж мати помічників, які знаються на науці про сільське господарство, догляд за



плодовими кущами і деревами. Наглядач повинен проводити у відповідні терміни всі сільськогосподарські роботи, забезпечувати хліборобів необхідними знаряддями праці. Розділ містить також інформацію про кількість опадів у різних районах, бажаних видах сільськогосподарських культур залежно від ґрунтів і вологості, терміни їх посадки, збору врожаю та його збереження, добрива полів тощо. У розділі містяться також вказівки про організацію праці працівників, оплату їх праці та стягнення штрафів. Ця частина розділу є, на нашу думку, керівництвом з організації як всієї землеробської галузі, так і окремих її підприємств.

**Третій відділ** – судовий. У ньому розглядаються справи, пов'язані здебільшого з питаннями господарської діяльності: укладання угод, в тому числі майнових, фінансових, трудових, а також дотримання взаємних зобов'язань, включаючи наймачів і працівників. Фактично даний відділ представляє собою державне регулювання цих видів господарської діяльності та захист її учасників.

**Четвертий відділ** – про усунення перешкод на шляху до суспільного порядку – присвячений питанням кримінального права, а також заходів щодо попередження стихійних лих і наданні допомоги постраждалим з боку держави.

**П'ятий відділ** – про застосування коштів держави. Велику увагу автор приділяє увагу такому елементу державної політики як збір податків та пошуку інших шляхів поповнення казни правителя, яка перебуває в скрутному становищі, тобто в надзвичайних обставинах.

**Шостий відділ** – присвячений основам держави, якими є правитель, міністр, сільська місцевість, укріплені міста, скарбниця, військо і союзники. Автор дає ідеальні, бажані стану і якості деяких елементів. Серед якостей сільській місцевості превалюють вимоги до безпеки і господарства. Поряд з цим у даному розділі розглядаються питання, що стосується благополуччя держави. На самому початку розділу дається визначення благополуччя, миру, праці та їх взаємозв'язок. Мир і праця є засадами благополуччя. Працею автор називає напруження сил для доведення до кінця початої справи. Насолода благополуччям, що полягає у використанні плодів роботи, автор називає світом (або мирним добробутом).

**Сьомий відділ** і більша частина інших присвячені, в основному, питанням зовнішньої політики, мирним і військовим способам її здійснення, проблем внутрішньої і зовнішньої безпеки, таємних методів боротьби з супротивниками.

Навіть цей короткий огляд змісту Артхашастри показує, що даний літературний пам'ятник є *посібником для вивчення законів і правил управління державою, посібником по організації і керівництву національним господарством.*

### **Питання для самоперевірки:**

1. Ким були перші люди, звільнені суспільством від безпосереднього продуктивної праці?
2. У чому бачить сенс і значення менеджменту відомий американський фахівець Пітер Дракер?
3. З чим пов'язана поява писемності?

4. У чому полягає сенс, з точки зору менеджменту, станової структури суспільства?
5. До чого полягають особливості розвитку державного сектора в стародавній Месопотамії?
6. Який засіб відновлення господарства знайшли керівники стародавньої Месопотамії?
7. Назвіть причини існування величезного управлінського апарату в стародавньому Єгипті.
8. Які методи і функції менеджменту використовувалися в Єгипті?
9. Які функції і принципи менеджменту практикувалися в стародавньому Китаї?
10. З чим пов'язане обговорення проблем управління суспільством у Китаї?
11. Що є спільного між системами управління стародавнього Китаю і сучасних США?
12. Назвіть основні особливості розвитку теорії та практики менеджменту індійської цивілізації.
13. Поясніть причину виникнення Артхашастри. Викладіть сутність основних її відділів.

### **Тема 3. Управлінські ідеї і практика в європейській цивілізації (доіндустріальний період)**

#### **ГРЕЦІЯ**

З самого початку свого розвитку європейська цивілізація продемонструвала ряд відмінних рис в управлінні економічного і суспільного життям суспільства. *З точки зору нашого курсу древній період європейської культури цікавий не тільки як наше минуле, але і як становлення багатьох існуючих сьогодні принципів, методів і традицій у галузі менеджменту.*

У стародавній Греції дві з половиною тисячі років тому починається становлення сучасної європейської цивілізації з ринковою економікою, високою культурою демократичного управління та вільний розвиток особистості. Основним господарюючим елементом грецького суспільства був дрібний власник. Для древньої Греції характерна децентралізація суспільства та економіки. Вона проявлялася, в першу чергу, в безлічі самих грецьких держав-полісів, яких на невеликому півострові і прилеглих островах було понад 200. Грецькі поліси відрізнялися один від одного за рядом факторів, зокрема, демократичною і олігархічною формами організації, які отримали класичне відображення, відповідно, в Афінах і Спарті. І в тому і в іншому полісі у наявності досить велика кількість негромадянського населення, що стояв у різних ступенях залежності від полісного громадянського колективу, але в кожному з них утвердилися свої системи експлуатації рабів.

*У VIII-VII ст. до н. е. в Афінах склалася демократична держава. У 621 р. до н.е. в Афінах було вперше сформовано перелік чинних законів. Подальша зміна механізму управління афінським суспільством пов'язується з ім'ям Солона, якого антична історіографія малює ідеальним законодавцем, що стояв над класами і*

станами і мав метою їх примирення. Спираючись на народні збори Солон провів ряд економічних і політичних реформ. Найбільш важливою економічною реформою було скасування боргів, яке звільнило масу рабів-боржників і полегшило становище селянства. Заборонялася гарантія боргу власністю боржника і продаж його в рабство за борги. Далі Солон ввів закон про свободу заповітів, стверджував приватну власність і дозволяв дробити родові володіння, в той час як раніше земля дісталася у спадок родом і не підлягала відчуженню. У результаті реформ Солона в Аттиці з'являється прошарок дрібних і середніх вільних земельних власників – невід'ємна частина будь-якого міста-держави античності, його соціальна основа. Серед проведених Солоном економічних заходів, слід відзначити закон, що забороняв вивезення хліба з Аттики і заохочував вивезення оливкової олії. Мовою сьогодення цього часу це означає інтенсифікацію господарювання, більш раціональне використання ресурсів. Заохочуючи розведення інтенсивних культур – оливи, винограду тощо, Солон видав закони, що регулюють посадку дерев, іригацію, правила по спільному користуванні колодязями, що раніше належали окремим сім'ям тощо.

Розведення інтенсивних культур було доступно не тільки великим землевласникам, а й середніх верств демосу, в інтересах яких і проводилися ці закони. Заходи Солона сприяли перетворенню Аттики з країни хліборобства в країну, в економіці якої головне місце займали високоінтенсивні садово-городні культури, що давали значну товарну продукцію. З метою заохочення і розвитку торгівлі та ремісничого виробництва Солон ввів закон, за яким син міг відмовити пристарілому батькові у допомозі, якщо той не навчив його ремеслу. При Солоні в Афінах була проведена уніфікація одиниць мір та ваги. Таким чином, на відміну від Сходу тут головним сектором був дрібний приватний.

Економічна незалежність невеликої сім'ї, окремої повноправною особистості, тобто демократизація економічного життя і наявність широкого прошарку громадян – власників (відповідно до нинішньої термінології – середнього класу) повинні були неминуче вилитися у демократизацію всієї суспільної системи. Адміністрація поліса формувалася виключно з допомогою виборів при участі всіх громадян.

Для створення реальної можливості участі в державних установах та подолання байдужості до державних справ Перікл ввів плату за виконання обов'язків присяжного у судах, у засіданнях. У 451 р. Перікл відновив старий закон, що обмежував право громадянства умовою обов'язкового походження від обох батьків афінських громадян. Закон свідчив: афінянами можуть бути тільки люди, які походять від обох афінян. Закон викликав масу непорозумінь, судових процесів, всякого роду обманів і шахрайств. Близько 5 тисяч осіб, викритих в обмані, було продано в рабство. Повноправних же громадян виявилось всього-на-всього трохи більше 14 тисяч. Афінська демократія завжди залишалася демократією меншини. Периклу приписується ще введення театральних грошей, які видавалися громадянам на купівлю марки або квитка на театральні вистави, що було продовженням і розвитком оплат за

**виконання державних обов'язків, особливо за військову службу, що встановилися під час греко-перських воєн.** *Заможна частина громадян несла всілякі громадські повинності у вигляді оснащення військових судів, пристроями видовищ, оплати хорів і відправлення державних посад, пов'язаних з великими витратами.* Якщо зіставити чисельність громадян з кількістю посад в Афінах, то можна припустити, що *практично всі громадяни-городяни і значна частина сільських жителів брали участь у безпосередньому управлінні державою.*

Влада грецьких міст-держав, як правило, втручалися в місцеву економічне життя, особливо дбаючи про безперебійне постачання ринку хлібом. *Велася боротьба зі спекуляцією, а за порядком і торгівлею на ринках в Афінах спостерігали спеціально обрані урядники, за зовнішньою торгівлею – вибрані для цієї мети піклувальники торгового порту.* **Найбільш типовою формою організації господарської діяльності в ремеслі і в обробній промисловості були ергастерії.** Для Аттики і Афін даного періоду було характерно співіснування рабської і вільної праці у ремеслі. Майстерні ремісників, що працювали особисто або за допомогою одного-двох рабів, були дрібними підприємствами, що існували за наявності великих і навіть дуже великих майстерень – **свого роду рабських мануфактур давнини.** *Але в цілому при Періклі підтримувалася вільна праця і встановлювалася норма застосування рабської праці:* число рабів, які працювали на великих громадських будівлях було скорочено приблизно до чверті загальної кількості працівників. Прибутковість ергастерії була дуже велика: вартість кваліфікованого раба в VI-V ст. до н.е. повністю окупилася за 2-3 роки його роботи в ремісничій майстерні. З цього випливає, що **дохід рабських майстерень був досить значний, з надлишком покривав як вартість робочої сили, так і всі витрати, пов'язані з організацією ергастерії.** *Ергастерії приносили не менший дохід, ніж морська торгівля, тобто сама прибуткова стаття античної комерції.*

Грецька історія допомагає зрозуміти багато теоретичні положення та практику управління міждержавними економічними відносинами. Відповідно до теорії розвитку національного господарства вона на певному етапі свого розвитку досягає оптимального стану. Говорячи мовою менеджменту, **оптимальний стан – це стан найбільшої ефективності діяльності національного господарства.** **Оптимальне стан – це стан рівноваги і стабільності (відносної).** Національне господарство в своєму оптимальному стані має виключно потужну енергетику, тобто здатність перетворювати зовнішнє середовище, тобто інші національні господарства, що оточують її. Ця дія проявляється через **експансію (захоплення).** Остання може виступати в різних формах. Грецька перетворююча сила в даному випадку реалізовувалася як **грецька мирна колонізація.** *Серед її причин слід відзначити:* виникнення відносного перенаселення внаслідок недостатнього розвитку продуктивних сил, прагнення торговців закріпитися на шляхах в іноземні країни і влаштуватися там, а також політична боротьба в метрополіях, яка часто супроводжувалась диким терором. Грецька колонізація поширювалася на різні території регіону Середземного і Чорного морів. *Колонії досить швидко ставали самостійним полісом.* Хоча колонії і метрополії зазвичай не утворювали союзів і не мали спільного громадянства, але прибулі до колонії жителі

метрополії ставали її громадянами. У колонізації взяли участь різні області, райони і міста Еллади: і більш відсталі, і більш розвинені. Відповідно до цього і в колоніальній експансії переважав або *аграрний, або торгово-ремісничий аспекти*. Взаємовідносини грецьких колоністів і місцевого варварського населення склалися по-різному. Але вони завжди впливали один на одного. *Вплив Еллади, безсумнівно, прискорив хід економічного, соціального та культурного розвитку варварів. Також значним був вплив колонізації на метрополію.* З периферійних районів постачалися до Греції золото, срібло, олово, продукти харчування (риба, хліб), раби. Значення останнього виду товарів все більше зростає. Це прискорило *соціальні процеси*, що протікали в містах балканської, острівної, малоазійської Греції, що вплинуло і на політичну боротьбу.

**Ще одним важливим періодом впливу на зовнішній світ, включаючи масову еміграцію греків, масову колонізацію, є створення світової держави Олександром Македонським.** Сьогодні багатьма істориками еллінізм розглядається як грецький дар тимчасово приєднаному світу. На руїнах держави Олександра Македонського виникли держави, які прийнято називати *елліністичними державами*. В історії середземноморських народів **елліністичні держави представляють прогресивний етап суспільного розвитку.** У відношенні політичного ладу **елліністичні суспільства представляють поєднання рис класичного поліса з давньосхідної монархією.**

**Управління в елліністичних царствах в порівнянні з полісом побудовано на засадах більшого централізму.** Політичні діячі, філософи та інші ідеологи грецького суспільства шукали вихід із соціального і політичного глухого кута, в якому опинилися грецькі рабовласницькі класичного поліса. Пропонувалися для цього різні шляхи:

**Платон і Арістотель** займалися *теоретичною розробкою найкращого суспільного і державного устрою*. І хоча їх вчення були різними, однак вийти за рамки уявлень про державу як поліс вони не змогли.

**Сократ** виявив, *що управлінські здібності можуть переноситися з громадських на приватні справи*. У своєму ранньому дослідженні про універсалізації менеджменту, Сократ помітив, *що менеджмент в приватних справах відрізняється від громадських тільки величиною; обидва випадки мають справу з управлінням людьми і якщо хто-небудь не міг керувати своїми приватними справами, він безумовно не може управляти суспільними*. Проте, греки, можливо, занадто відступали від правил загальності Сократа. Військові та муніципальні лідери регулярно змінювалися, створюючи хаос в урядових справах і створюючи проблеми під-час погроз з боку краще організованих, більш професійних армій Спарти і Македонії.

**У своїй роботі «Політика» Арістотель писав:** «Той, хто ніколи не вчився підпорядкування, не може керувати». У його дискусії про управління домашнім господарством він, як і Сократ, говорив про подібність між мистецтвом управління державою і домашнім господарством. Обидва вони пов'язані з управлінням власністю, рабами і вільними громадянами з однією лише різницею у величині сумарних операцій.

*Проте, грецька економічна філософія в значній мірі була анти-діловою, і торгівля – комерція була нижче гідності грецького людини. Будь-які роботи будучи неблагогородною справою, для грецького аристократа і філософа, повинні виконуватися рабами і нешанованими громадянами. Робітники і торговці були позбавлені громадянства в грецькій демократії, через низьку повагу до робітничих і торгових професій. Але на відміну від іудейської традиції греки активно займалися фінансово-кредитною діяльністю. Аттика і Афіни стали найважливішим торгово-ремісничим центром не тільки Балканської Греції, але і всього давньогрецького світу. Найбільш поширеною фінансово-лихварською операцією в приморських містах Греції були морські позики, тобто віддача грошей під заставу товарів або під великі (морські) відсотки судовласникам (18% річних у ті часи не вважалося занадто високою нормою). До цієї основної операції приєднувалася маса всіляких дрібних угод і махінацій. Греки були не надто законослухняними громадянами: обмани, підробки, наклеп і маса всіляких кляуз і доносів складають зміст нескінченних дрібних і великих суддівських позовів, якими так багата грецька література IV ст. З промов ораторів видно, що крім віддачі грошей під морські відсотки спекулювали і на грошовому курсі, що при великій кількості різних монет в обігу, було вельми вигідним заняттям. Розвиток грошових операцій призводило до розширення діяльності міняльних крамниць (трапез), котрі перетворювалися в своєрідні банкірські контори.*

Незважаючи на анти-торгову філософію, **епоха Греції ілюструє перші паростки демократії, прихід децентралізованого уряду, перші спроби закріпити свободу індивіда, початок наукового методу розв'язання проблем, а також, ранній, хоча поверхневий, погляд на те, що управління різними організаціями вимагає одні й ті ж управлінські навички.**

## **РИМ**

**Римляни розробили квазі-заводську систему виробництва озброєння для легіонів, виробництва глиняного посуду для світового ринку, і пізніше текстильних виробів, які продавалися на експорт. Знаменита римська дорожня система була побудована, щоб прискорити рух військ для завоювання колоній. Римляни наслідували зневагу греків до торгівлі і доручали заняття комерцією грецьким і східним звільненим рабам. Зростаюча зовнішня торгівля вимагала комерційної стандартизації, тому держава розробила систему заходів, ваг, грошей. Перший прототип корпоративної організації проявився у формі спільних акціонерних компаній, які продавали акції, з метою виконання урядових контрактів, для підтримки військових дій. Високо спеціалізована робоча сила, за деяким винятком, переважала в маленьких лавках в якості незалежних ремісників, що продавали вироби для ринку, а не для індивідуального покупця. Вільні робочі утворювали гільдії (колегії), але вони існували для спільного прибутку і громадських цілей таких, як оплата витрат на похорони, а не цілей, пов'язаних із встановленням рівня заробітної плати та умовами праці. Держава регулювала всі аспекти римської економічного життя: стягування тарифів на торгівлю, накладення штрафів на монополістів, регулювання гільдій, і використання їх доходів для участі в численних війнах.**

Великі організації не могли існувати, тому що держава забороняла спільні акціонерні товариства для будь-яких цілей, окрім як для виконання урядових контрактів.

Римляни були геніальні в організації ладу (устрою), військова автократія тримала імперію в залізній руці. **Авторитарна організаційна структура** базувалася на двох **фундаментальних концепціях** – **дисципліна і функціональність**.

**Функціональна концепція** полягала у поділі роботи між різними військовими і урядовими установами. **Дисциплінарна концепція** формувала строгі рамки та ієрархію влади для забезпечення виконання функцій.

Внесок Риму в спадщину менеджменту полягає у впровадженні законів і форм правління, які вирішили проблеми із встановленням порядку. **Римський закон став моделлю для пізніших цивілізацій, а римський поділ законодавчої і виконавчої влади забезпечили модель системи балансу та контролю для конституційних форм правління.**

Римські власники вілл і майстерень прагнуть як до отримання більшого додаткового продукту, так і до грошової його реалізації. Прагнення до отримання більшого додаткового продукту призводило до: зростання підприємницької діяльності в суспільстві; формування внутрішньої структури господарства; посилення експлуатації рабів. При розвиненій системі рабства відбувався перехід від *дрібного виробництва* (в землеробстві і ремеслі) до більш великого, *централізованого господарства*, де отримала застосування **проста і частково складна кооперація праці**. Якщо при патріархальній системі панівним типом господарства були *дрібні ділянки або майстерня*, де працювали 2-5 осіб, то 3 ст. до н. е. вони змінюються *маєтками* з робочим персоналом в 13-20 одиниць. Римські агрономи Катон і Варрон не мислили собі існування *прибуткового господарювання без рабської праці*. Щоб раб постійно трудився, землевласники ставили численних начальників і контролерів, які загрозою покарань примушували раба працювати. З іншого боку, особливо старанних рабів заохочували великим пайком, хорошим одягом, навіть невеликим майном (наприклад, парою овець, реманентом). Таке майно називалося **пекулієм**; пан мав право відібрати пекулій в будь-який час. Римські рабовласники виробили **систему робочих норм**.

**Розвиток рабовласництва здійснювався наступним чином: до відмови від дрібного господарства, переходу до більш великого виробництва і виливався в загальну інтенсифікацію економіки, що призвело до розквіту римського сільського господарства, ремесла і будівництва.**

*По суті справи, Рим створив спеціальний механізм або цілу галузь з виробництва рабів.* Потреба в рабах в римському суспільстві була постійною і задовольнялася вона з різних джерел. Велика кількість рабів давала війна. При вдалих військових діях в руки переможців потрапляли маси полонених воїнів, цивільного населення, до них же переходило майно і раби останніх. Дуже багато війн Риму 3 ст. до н. е. були вдалими, і римляни викидали на ринок величезну кількість полонених. Захоплені полонені продавалися з **аукціону**; зазвичай їх великими партіями купували **работорговці**, що слідували за римським військом.

Поповнювали ринок рабів і *морські пірати*. Деяке значення мало також і внутрішнє *відтворення рабської сили*, тобто виховання рабів, народжених рабинями, що заохочувалося деякими рабовласниками. Виховані з малих років у рабстві, вони були навчені, слухняні та високо цінувалися. Але виховування такого раба обходилося дорожче (не менш ніж у два рази), ніж придбання дорослого. Тому і в епоху переможних воєн 3 ст. до н. е. виховування раба було менш вигідним, ніж придбання рабів на ринку. Внутрішнє відтворення рабів було ускладнено також тим, що раби жили на полуказарменному стані, були позбавлені сім'ї.

Розвиток рабовласництва призвів до появи нового елементу в **національному господарстві – работоргівлі**. Ринки рабів існували в кожному місті, де будь-який громадянин міг купити або продати раба. Крім таких місцевих ринків існували більш великі ринки. Найбільшими в Середземномор'ї були рабські ринки на острові Делос (Егейське море), у містах Аквілея (Північно-Східна Італія), Танаїс (гирло річки Дону). На Делос звозили рабів з усього Східного Середземномор'я, і одного разу тут було продано за день 10 тис. рабів. У місто Аквілея сходилися невільничі каравани через Альпи, з Галлії, німецьких і придунайських областей. Танаїс був центром работоргівлі з сарматами, скіфами та іншими причорноморськими племенами. З Танаїсу, Аквілеї, Делоса раби потрапляли на обласні, а звідти і на місцеві ринки. Раб продавався, як і всякий інший товар, раб проходив передпродажну підготовку: щоб продати його дорожче, власник одягав його в новий одяг, завивав волосся. Ціни на рабів були різні. Під час особливо вдалих воєн раба іноді продавали за 4 денарія, але звичайна вартість раба була 400-500 денаріїв. Висококваліфіковані раби коштували в кілька разів дорожче.

Підйом сільського господарства і ремесла, встановлення торгових зв'язків сприяли поживанню торгівлі. Морська торгівля вважалася дуже вигідною справою, і нею займалися навіть **нобілі**, яким не рекомендувалося брати участь в торговельних операціях за **законом Клавдія 218 р. до н. е.** Нобілі обходили закон, займаючись морською торгівлею через підставних осіб, зазвичай своїх вільновідпущеників.

*Римський імператор Октавіан і його реформаторська діяльність бачаться сьогодні як дуже цікавий і виключно грамотний зразок проведення змін.* Він зумів практично повністю **змінити систему управління країною**, не викликавши при цьому опору населення. Повернувшись до Італії в 29 р. до н.е. Октавіан переглянув *склад римського сенату*, який був поповнений вірними людьми, а його загальний список скорочений з 1000 до 600 членів. У тому ж році в урочистій обстановці з роздачею великих подарунків населенню Риму було відсвятковано кілька тріумфів Октавіана на честь його численних перемог, що тим самим зробило його популярним у багатьох простих громадян. Реформований сенат і вдячний народ надав новому правителю низку почесностей, і перш за все йому було присвоєно в якості постійного *титул імператора*, який розглядався як частина власного імені (тепер новий правитель називався офіційно імператор Гай Юлій Цезар Октавіан).



У січні 27 р. до н.е. Октавіан на спеціально зібраному засіданні сенату відмовився від верховної влади, всіх своїх посад, оголосив про відновлення *традиційного республіканського управління і про бажання піти у приватне життя*. Відмова від влади було вдалим і добре продуманим інсценуванням. Сенат і народ стали просити його не відмовлятися від влади, не залишати Республіку. Поступившись наказом сенату, Октавіан оформив свою верховну владу в дусі староримських традицій, старанно уникаючи одіозних у суспільстві титулів. **Основною складовою влади Октавіана став набір декількох вищих магістратур, звичних громадянської свідомості, але в сукупності створюють верховну владу.** У період з 27 по 23 р. до н.е. Октавіан з'єднав у своїх руках повноваження консула, народного трибуна, він був поставлений на чолі сенатського списку й став як би головою вищого органу Римської республіки, постійний титул імператора закріплював його права як головнокомандуючого збройних сил. **Традиційний орган республіканського ладу – народні збори, які були вміло пристосовані до монархічних інститутів і стали їх частиною.**

Більш складними були правові відносини між Октавіаном і римським сенатом. Сенат був уособленням республіканського ладу як такого, і Октавіан проводив стосовно нього дуже обережну політику поступового скорочення його компетенції, зовні залишаючи за ним великі права. За часів правління Октавіана сенат отримав додаткові права, зокрема судову владу.

Звичайно, не всі державні, особливо складні і важкі проблеми, можна було обговорити в сенаті, що складається з 600 чоловік. І Октавіан став збирати для обговорення деяких делікатних справ вузькі збори зі своїх найближчих друзів, які отримали назву **рада принцепса**. Рада принцепса не була офіційним державним органом, але в колі близьких радників Октавіана обговорювалися багато державні справи. *Рада принцепса мігла скласти серйозну конкуренцію офіційному римському сенату як орган реальної влади в державі.* Для управління імператорськими провінціями Октавіан призначав намісників, що носили звання **імператорських легатів**. Їм допомагали так звані **прокуратори**, які відали, головним чином, фінансовими питаннями, але іноді управляли невеликими за розміром провінційними областями, як, наприклад, знаменитий Понтій Пилат, що управляв Палестиною за часів Ісуса Христа.

До кінця багаторічного правління Октавіану вдалося створити основи **майбутнього монархічного ладу**, що у історію під назвою **Римської імперії**. Ця форма монархії сформувалася на ґрунті власне римських державних структур, панівних ідей, що надавало імператорського режиму, так би мовити, національний характер, хоча не можна заперечувати вплив на його формування елліністичних монархічних інститутів або деяких тиранічних режимів Древньої Греції.

## СЕРЕДНЬОВІЧНА ЄВРОПА

За багатьма своїми параметрами **економіка феодалного європейського суспільства** досить сильно відрізняється від попереднього їй рабовласницького періоду. Багато фахівців вважають ранні століття феодалізму виключно бідним і технічно відсталим суспільством, в якому практично не мали місця зміни. Є

історики, які вважають, що *відсутність змін є наслідком неправильно визначеної тривалості цього періоду*. Насправді, на їхню думку, він був у 5-6 разів коротше. Окремі фахівці вважають, що відповідальність за бідність і технічний застій у ранні середні століття потрібно покласти на *соціальні структури і ментальні установки*.

**Феодалське суспільство бачиться суспільством обмежених матеріальних можливостей і потреб.** За наявними даними в XIII-XV ст. в Англії баланс між витратами (їжу, військове спорядження, будівельні роботи, витрати на предмети розкоші) і доходами найбагатших людей коливався в межах 6-10%.

Цей період європейської історії може зрівнятися лише з недавнім минулим соціалістичних країн *за силою ідеологічного впливу на економіку*. Тут ще в більшій мірі, ніж в інших сферах, нововведення вважалося жахливим гріхом. Воно піддавало небезпеці економічну, соціальну і духовну рівновагу. Нововведення наштовхувалися на шалений або пасивний опір мас. Праця не мала на меті економічний прогрес – ні індивідуальний, ні колективний. Вона була спрямована, крім релігійних і моральних прагнень (уникнути ледарства, яке прямісінько веде до диявола; спокутувати гріх, працюючи в поті чола), в якості економічних цілей на забезпечення свого власного існування і підтримку тих бідняків, які нездатні самі подбати про себе. Ще **Св. Фома Аквінський** сформулював цю думку: Праця має чотири цілі. Перш за все, і головним чином вона повинна дати їжу, по-друге, повинна виганяти неробство, джерело зла, по-третє, повинна приборкувати плотські бажання, по-четверте, вона дозволяє творити милостині.

**Економічна мета середньовічного заходу – створення необхідного.** Цей же середньовічний менталітет дуже яскраво проявлявся і в *менеджменті найбільш розвиненою і прогресивної галуззі національної економіки – ремісничому виробництві*.

Розглянемо **цехову організацію**. Суспільство, що не ставило метою розвитку своєї економіки *ефективність і отримання більшої кількості продукції, не могло приділяти увагу розвитку управлінської думки і практики*.

Найпоширенішою *формою організації в місті були цехи*. Для середньовічних ремісничих цехів характерно **дрібне виробництво**.

**Цех – це корпорація дрібних товаровиробників.** В умовах надзвичайної вузькості ринку і відносно низького попиту цех всіляко стежив за тим, щоб виробництво зберігало дрібний характер, щоб ніхто не мав можливості перетворити свою майстерню в більш велике підприємство і конкурувати з іншими членами цеху. З цією метою цех обмежував число підмайстрів і учнів, яких можна було тримати одному майстру. Існували правила, при яких не дозволяли реміснику купувати більше сировини, ніж йому потрібно було для виробництва. Якщо ж він виробив більше, то надлишками він повинен був поділитися зі своїми побратимами по цеху. Кожен майстер міг мати тільки одну майстерню. Було визначено число верстатів, які можна було мати в майстерні. Цехові статuti забороняли влаштовувати у вікнах виставки товарів, забороняли зазивати покупців тощо. Існувала сувора **регламентація** того, яким інструментом і яким матеріалом потрібно користуватися. Точно визначалося,

якої ширини повинна бути виготовляється тканину, скільки ниток повинно бути в основі. Робота повинна була вироблятися на очах у всіх.

Регламентувалася й кількість годин, яку повинен був працювати кожен член цеху. Нічна і понаднормова робота заборонялася не тільки тому, що вона погіршувала якість роботи, а й з метою усунення конкуренції між окремими майстрами - членами цеху. **Дрібне виробництво ремісника ставило собі за мету не отримання прибутку і не розширене відтворення, а лише добування засобів для існування.**

**Цех як громадська організація.** Цех був не тільки виробничим об'єднанням, але був також організацію взаємодопомоги. Кожен член цеху повинен був вносити вступну плату, а потім платити періодичні внески. Із зібраних таким чином сум і з пожертв надавалася допомога нужденним членам, покривалися витрати у разі смерті когось із членів цеху.

Нарешті, цех був **військовою організацією, представляючи собою загін, який ніс гарнізонну службу і на війні був окремою бойовою одиницею.**

Середні століття дають нам ще один урок порушення одного з основних принципів менеджменту – **принципу єдиноначальності.**

**Конфлікт між двома історичними персонажами – Попою і Імператором** протягом цілого історичного періоду займе усю авансцену. У ході цієї боротьби папство поступилося світській владі монархів, але зберегло свою релігійну організацію. Забезпечивши владу над єпископами, взявши у свої руки кодифікацію канонічного права і особливо використавши фінансові джерела, церква стала перетворюватися в сильну **наднаціональну монархію.** Вона не тільки вистояла, а й зміцніла, закріпивши при цьому свою владу. Церква була не тільки духовним, але і найбільшим **економічним центром ранньосередньовічної цивілізації.** Вона володіла величезними земельними володіннями. Причому, найбільш важливими їх складовими були **сільські, ізольовані від міст монастирі.** У своїх майстернях монастир зберігав колишні ремесла і мистецтва, в бібліотеках він підтримував інтелектуальну культуру, а завдяки своїм земельним володінням, сільськогосподарської техніки і праці ченців і залежних селян він був важливим центром виробництва і зразковим господарством.

Католицька церква була найбільшим **лихварем** того часу. Церковні установи були чи не першими **банкірами** в історії Європи. Маючи накопичення, церква відкривала **кредит** королям і сеньйорам, причому не нехтувала і дрібними **позичками.** Офіційна церковна догма забороняла **стягнення відсотків.** Церква не стягувала відсотків, але брала в **заставу** головним чином землю. У разі несплати позики вона отримувала можливість захопити цю землю.

Католицька церква визначила і вирішила низку **організаційних проблем.** У міру поширення віри, зростання нових сект **теологія** обіцяла стати розгалуженою. У другому столітті нашої ери, лідери визначили необхідність більш чітко визначити **цілі, доктрину і керування християнської діяльності, а також умови членства в ній.** Лідери визначили необхідність визначення нових **біблійних канонів (тобто розділили писання на справжні і інспіровані), доктрин (тобто католицька або універсальна ортодоксальна віра), ідей установи організації на чолі з церквою.** У сучасних термінах, лідери католицької церкви переслідували

потреба **інституціалізувати організацію**: тобто вибрати політику, доктрину, владу. **Проблема ця з'являється знову і зараз**: необхідність одностайності в меті, незважаючи на різноманітність локальних проблем та умов.

Феодалізм породив **хрестові походи** і в свою чергу, загинув в результаті їх. Хрестові походи стали стимулом **торгівлі, завдяки відкриттю нових торгових шляхів і багатств Сходу феодалної Європи**. *Хрестові походи ослабили християнську віру. Вирушаючи в походи з глибоким християнським почуттям і переконання в своїй правоті, хрестоносці повернулися з відчуттям того, що на Середньому Сході манери, мораль, торгівля, промисловість і добробут перевершують їх культуру.* Результатом цієї **культурної конфронтації** став розвиток **секулярного життя** в Європі через ослаблення релігійних основ.

**Збільшений у походах інтерес до досліджень нової торгівлі та комерції заповнив землю феодалізму. Нові ринки, нові ідеї, зростання міст, перші паростки середнього класу, вільна циркуляція грошей і кредитних інструментів, зміна католицького порядку підготувало ґрунт для епохи Ренесансу і Реформації.**

*Нові міста ставали центрами торгівлі. Промислове зростання супроводжувався зміцненням торгівлі, а текстиль став провідним чинником економічного зростання.* Першою формою організації промисловості була **система домашнього виробництва**. При цій системі торговець діставав сировину і передавав його робочим або сім'ям, які використовуючи своє обладнання, виробляли речі і поставляли їх роботодавцю за заробітну плату. Насправді, домашня система виробництва існує навіть зараз у виробництві одягу в Ірландії і Шотландії.

**Недоліки надомного виробництва** полягають в *простих знаряддях праці і технології, невеликому бажанню їх удосконалити і в незначному поділі праці.* У міру зростання обсягу торгівлі, домашня система довела свою неефективність.

**Переваги спеціалізації праці**, масштабного виробництва в одному місці неминує вели до становлення фабричної системи.

Розглянутий період представлений виключно цікавими роботами **Ніколо Макіавеллі**. *Предмет книги Макіавеллі – це маніпуляція як головний засіб придбання і збереження контролю над іншими.* Ідеї Макіавеллі були дуже цікаві і в той же час довгі роки їх критикували. Психологи розвивали дану теорію, названу школою Мака з метою виміру **орієнтації особистості**. Людина з високою оцінкою Мака схильна вести себе відповідно до ідей його теорії. Дослідження показали, що особистість макіавеллістичного типу характеризується тенденцією *оцінювати ситуації логічно і продумано; здатністю обманювати заради досягнення особистих цілей.* Даний тип не дуже поєднується зі справедливістю, законністю, дружбою, обіцянкою чи думкою інших, але, тим не менш, він може впливати на інших.

*Людина з високим показником за шкалою Мака може добре здійснювати контроль і намагається використовувати погано структуровані ситуації. Навпаки, люди з низьким показником можуть приймати вказівку інших у погано структурованих ситуаціях, вони багато працюють на успіх в добре структурованих ситуаціях.*

У другій половині XX століття політологи, історики та, особливо, фахівці з менеджменту не тільки виявили до Н. Макіавеллі підвищену увагу, але й перейшли до більш позитивної оцінки його науковій праці (можливо тому, що в самому менеджменті має місце маніпуляція працівниками). ***Зараз його твори розглядаються як джерела ідей, що відображають оригінальну систему практичного управління.*** За своєю ефективністю, глибиною та політичною мудрістю вона не тільки не поступається, але навіть перевершує інші розробки наших сучасників.

Фахівці менеджменту виділяють **чотири принципи Макіавеллі**, які вплинули на розвиток менеджменту:

- 1) авторитет, або влада лідера, ґрунтується на підтримці однодумців;
  - 2) підлеглі повинні знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, чого він очікує від них;
  - 3) лідер повинен проявляти велику силу волі до виживання;
  - 4) лідер – завжди зразок мудрості і справедливості для своїх однодумців.
- Макіавеллі вчив правителя, який прагне успіху, узгоджувати свої дії, по-перше, із *законами неминучості (долі)*, по-друге – з *поведінкою підлеглих*.

Сила на боці лідера, коли він враховує психологію людей, знає особливості їхнього способу мислення, моральних звичок, характеру тощо.

Внесок Макіавеллі в історію соціальної думки, в теорію і практику управління величезний. Одним із перших він обґрунтував поняття **громадянського суспільства** і застосував термін **держав** так, як прийнято зараз – для визначення політичного устрою суспільства. На вчення Макіавеллі посилаються теоретики бюрократії (М. Вебер, Р. Міхельс), корупції (А. Бонадео), політичного керівництва і престижу влади (С. Хантінгтон), постіндустріального суспільства і політичного прогнозування (Д. Белл, Г. Кан, Е. Вінер). Безсумнівно, фігура Макіавеллі займає важливе місце в історії соціології та менеджменту.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Назвіть основну характерну рису грецької економіки і державного устрою.
2. Які заходи Солона сприяли інтенсифікації економіки?
3. Як Перікл підтримував вільних виробників?
4. Як у стародавній Греції підтримувався оптимальний стан економіки?
5. Які способи мотивації рабів використовувалися в Древньому Римі?
6. У чому полягала передпродажна підготовка рабів у Римі?
7. Які цілі переслідувала праця в середньовічній Європі?
8. Які форми організації праці панували в середньовічному цеху?
9. У чому полягав внесок католицької церкви в теорію менеджменту?
10. У чому полягав вплив Макіавеллі на теорію менеджменту?
11. Які способи досягнення мети розглядав Макіавеллі?

#### **Тема 4. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту**

#### **Культурне Відродження**

Феодалізм помер завдяки експансії торгівлі, зростання урбанізації, створення класу торговців і розвитку сильної центральної влади. Однак, епоха буржуазії ще не настала.

Триєдністю сил, що призвели до промислового перевороту і нової культури стали **ринкова етика, протестантська етика і етика волі**.

**Ринкова етика** декларувала поняття ринково спрямовування економіки. Відкриття заново древніх класиків і оновлений інтерес до науки і логіки породив епоху Ренесансу, що серйозно послабили вплив теології на людину, через протестантство і протестантську етику. Етика свободи створила нові концепції у відносинах між людиною і державою через **конституційне управління**.

Три стандарти культурної поведінки (**ринкова етика, протестантська етика і етика волі**), взаємодіючи на практиці, впливаючи на культурні цінності, наближали їх до людини. Результатом цього культурного відродження стало створення нового середовища, яка призведе до необхідності **формального вивчення менеджменту**.

У **шістнадцятому та сімнадцятому століттях**, поява нових сильних національних реалій, дало початок формуванню **нової економічної думки**. З відкриттям нових земель, нових торговельних шляхів і нових продуктів був створений **міжнародний ринок**.

Ця революція в торгівлі призвела до формування **економічної філософії меркантилізму** і надала **державному управлінню** центральну роль у фінансуванні торгівлі з метою формування сильної національної економіки.

У **вісімнадцятому столітті**, *фізіократична школа економічної думки* кинула виклик меркантилізму. **Франсуа Куесней**, її основоположник, вважав що *багатство лежить не в золоті і сріблі, а добувається із сільськогосподарського виробництва*. Він захищав вільний капіталізм, і говорив, що урядам слід залишити в спокої механізм ринку; для нього економіка мала природний характер і була гармонійною, а урядове втручання перешкоджало природному ходу подій.

**Адам Сміт** (1723-1790), шотландський політик і економіст, не був фізіократом, але перебував під впливом поглядів про природність економіки. У своїй роботі **«Багатство націй»** Сміт заснував **класичну школу** і став батьком **ліберальної економіки**. Сміт вважав, що *тарифна політика меркантилізму була радше деструктивна, що, тим самим, зменшувало її ефективність за допомогою неправильного розподілу національних ресурсів*. Сміт припускав, що тільки **ринки і конкуренція можуть бути регуляторами економічної активності**. Невидима рука ринку може забезпечити найкращий розподіл ресурсів, найбільш ефективну віддачу й економічну зацікавленість кожного учасника і кожної нації, принесе найбільший добробут всім, хто діє на ринку вільної конкуренції. Робота Сміта з'явилася на ранній стадії промислової революції і відразу ж знайшла величезну кількість.

Він діяв в унісон з **філософією епохи Просвітництва**, де з'являється група підприємців, які прагнули усунути обмеження меркантилізму і контролюючу владу землевласників. *Англія побачила в ринковій етиці можливість приватної ініціативи, а не меркантилізм; конкуренцію, а не протекціонізм; інновації, а не*

економічну стагнацію; особисту зацікавленість, а не державні інтереси мотивуючої сили.

Ослаблення релігійних зв'язків у хрестових походах і зміцнення добробуту суспільства через пожвавлення комерції рано чи пізно повинно було привести до заколоту проти церкви. Початок йому поклав **Мартін Лютер**. Він привніс у **Реформацію тверезе розуміння слабкості людини**. У поєднанні церкви і держави він бачив деякий ідеал, який реалізувався в **теократичному правлінні**. Його концепція обраних, призначених для порятунку, надихала його послідовників. Так як все було зумовлено, кожен повинен вірити, що є обраним, і, черпаючи сили в цій божественній обраності, кожен повинен мужньо зустрічати негаразди часом жорстокого світу.

**Макс Вебер** довів, що *протестантство створило дух капіталізму*. Вебер почав своє дослідження духу капіталізму із залучення уваги величезного числа протестантів, які були бізнесменами та підприємцями, найбільш кваліфікованими робітниками, найбільш технічно і комерційно підготовленим персоналом. З точки зору Вебера, *Лютер розвинув ідею покликання в сенсі життєвого завдання і призначення, встановленого Богом*. Це ідея виявилася новою і дуже продуктивною, відповідаючи духові часу. Вона розвінчала католицькі концепції життя, **ініціюючи людину виконувати зобов'язання, покладені на неї в цьому світі, тобто враховуючи її покликання**. Ця ідея визнавала *мирські справи в якості вищої форми активності людини і надала виконання земних боргів релігійної значущості, санкціонуючи їх виконання*. Заняття кожної людини було його покликанням, і все покликання законні в очах Бога. Щоб знайти упевненість в собі, кожен індивід повинен зануритися в інтенсивну мирську діяльність, і тільки вона одна розвіє релігійні сумніви і дозволить знайти стан благодаті. На практиці, це призводить до розуміння того, що **Бог допомагає тим, хто сам собі допомагає**.

Цей новий **протестантський аскетизм**, який Вебер характеризував як **пуританство**, не прощав прагнення до збагачення заради самої людини. Замість цього метою праведного життя ставала діяльність. Відповідно до вчень Вебера, така мета життя людини мала значний вплив на її мотивацію, розвиваючи в неї дух **підприємництва**. Інтенсивна діяльність вела людей від споглядального життя до життя, сповненого постійного фізичного та розумового праці.

**Проголосивши постулат економічної свободи і санкціонувавши винагороду особи за суспільно корисну працю, політична система повинна, відповідно, надати особистості і політичну свободу**. Спадкове право королів, влада помісних лордів, вплив церкви на світське життя, кріпосне право – всі ці інструменти не сприяли розвитку індустріального суспільства. В епоху Просвітництва нові філософи стимулювали появу таких ідей про людство, як **ідеї рівності, справедливості, прав людини, законності, поняття про республіканське правління**. Це були радикальні ідеї для тих часів.

В історії людської свободи праця **Дж. Лока «Про громадянський уряд»** (1690 р.) стала величезним внеском як в теорію політики, так і в політичну практику. Цей документ послужив основою у визначенні принципів англійської безкровної революції 1688 року, яка внесла істотні зміни в Британську

конституцію. Він також заклав основи американської революції 1776 року, надихнувши авторів Декларації про незалежність і Жан Жака Руссо, який написав працю під назвою «Громадська згода», що призвело до Французької революції.

**Лок** виступав проти спадкового права королів, прихильники якого трактували це право, як право дане Богом Адаму для управління своїми дітьми. Лок висунув нову концепцію влади: ... хто буде суддею, якщо принц або законодавчий орган суперечать істині? На це питання я відповідаю: народ має бути суддею.

### Початок епохи машинного виробництва

**Промислова революція** проголосила нову епоху в історії суспільства. Культурне відродження створило нові соціальні, економічні та політичні умови, які призвели до нових відкриттів і вдосконаленням у науці і техніці. *Прогрес в технології зробив можливим об'єднати великі маси людських ресурсів, що призвело до виникнення фабричної системи, швидко замінила стару рутинну систему виробництва. Індустріальний прогрес тісно пов'язаний з нововведеннями в науці і техніці. Революція, яка відбулася в Англії в кінці 18 століття* поклала собою початок такого швидкого розвитку технологій, якого світ ще не бачив раніше. Сутність цієї революції полягала в заміні сили людини силою машин, що призвело до значних змін у щоденному житті людини.

Англія мала **конституційний уряд**, який був прихильним до підприємницьких настроїв бізнесменів і піклувалася про захист і розширення торгівлі на світових ринках. Сільськогосподарська політика уряду заохочувала великомасштабне сільське господарство і в міру поліпшення знарядь праці й машин, кількість фермерів зменшувалася, що створювало вільні руки для роботи на фабриках. Внутрішні мита на використання шляхів і каналів були скасовані й уряд заохочував ліквідацію старих обмежень **гільдій** на випуск продукції, які не давали розвитку нововведень і конкуренції. Наука і вільні дослідження заохочувалися, що призвело до реалізації важливих прикладних і практичних досліджень.

В Англії зростає кількість банків, бірж та акціонерних товариств, валюта була стійка. Прибуток від колоній, работоргівлі, гірничої промисловості, видобутку золота і срібла реінвестували у постійно зростаючих масштабах. Вільнодумство в Англії створило нову релігію і цей зростаючий дух самовпевненості втілювався в **протестантській етиці**.

Протестанти сприяли надходженню додаткових інвестицій і забезпечували капіталом промислову революцію. Соціальні цінності в Англії зміщувалися у бік гонитви за наживою і достатком.

**Макклеланд** заявив, що найкоротший шлях до досягнення економічних цілей проходить через зміни спочатку в самих людях, **Гаген** зауважив: промисловий переворот стався спочатку в Англії і Уельсі не тільки тому, що умови там відрізнялися від континентальних, але перш за все тому, що англійці внутрішньо відрізнялися від жителів континенту. **Гаген** характеризував цю відмінність як готовність до нововведень, упевненість у власних силах і власній справі, сприйняттю себе як думаючого і емоційно чутливого організму. Саме ці



відносини призвели до змін в англійській політичній системі, в економічній сфері життя і у соціальних установах. **Цей творчий дух надихав людей на отримання влади і стану через економічну активність.** Відповідно за термінологією Уолта Ростоу попередні умови для зльоту були виконані, і Англія створила **індустріальне суспільство.**

*До промислової революції економічна теорія зосереджувалася, в основному, на двох факторах виробництва: землі та праці, а капітал як ресурс виробництва був визнаний тільки з ослабленням впливу церкви.*

**Фізіократи** визнавали підприємця-фермера і вважали що, виробництво і торгівля були безплідними і нездатними виробити додатковий продукт. **Адам Сміт** визнавав підприємця як фактор, але розглядав його прибуток як прибуток від капіталу. **Жан Батист Сей** (1767-1832), французький економіст, першим чітко розпізнав **четвертий фактор виробництва**. Сей зазначав, що деякі **авантюристи (підприємці)** володіли справою, але частіше вони мали тільки пай, отримавши його від інших або сформувавши партнерство. **Авантюрист**, таким чином, ставав **адміністратором або керуючим** від імені інших і брав на себе **додатковий ризик в об'єднанні факторів землі, праці і капіталу.** Одним словом, він повинен володіти мистецтвом управління та адміністрації. Внаслідок додаткового ризику в з'єднанні трьох традиційних факторів виробництва авантюрист отримував окрему винагороду за управління на додаток до прибутку на вкладений капітал.

**Ранній підприємець був четвертим фактором виробництва в тому сенсі, що він був новатором як і адміністратором.** З ростом організації підприємець виявляв, що сам не в змозі керувати і управляти всією діяльністю і починав делегувати деякі види діяльності своїм помічникам. Зазвичай вони не мали власності і отримували заробітну плату як менеджери, які відповідали за прийняття рішень у рамках більш широкої загальної політики, встановленої підприємцем. По мірі зростання організації і зростаючої кількості найманих адміністраторів більш низького рівня виникало багато проблем у процесі делегування повноважень.

### **Проблеми управління на ранній фабриці**

Виявляється, що фабрична система створила безліч нових проблем у менеджменті. Церква організовувала і керувала своєю власністю на основі догм і відданості віруючих; армія керувала величезними масами людей шляхом жорсткої ієрархії дисципліни і влади, і урядова бюрократія функціонувала в без конкурентному і безприбутковому середовищі. **Промислова революція характеризувалася постійно зростаючою конкуренцією.** **Необхідність зниження витрат в умовах жорсткої конкуренції вимагала створення великомасштабного виробництва.** Конкуренція наполегливо вимагала розширення розмірів фабрик, однак стримуючим фактором є нестача кваліфікованих менеджерів, здатних справлятися з великомасштабними проблемами фабрики. Отже, розмір ранньої фірми часто обмежувався кількістю людей, якими підприємець міг управляти самостійно. Таким чином, зростаюча конкуренція вимагала, а нові технології та наявність капіталу дозволяли

створити великі виробничі організації. З іншого боку, значне збільшення числа операцій та контрольованих працівників створювали безліч організаційних проблем.

Брак організаторського таланту створила багато проблем для перших підприємців. Судячи з літератури того періоду, **менеджерами, тобто працівниками рівня нижче підприємця**, були зазвичай неписьменні робітники, що просунулися по службовій драбині тому, що вони показали велику ступінь володіння технічними навичками і вміннями або мали здатність (часто фізичною силою) підтримувати дисципліну і покарати робітників, які не виконували свою роботу. Їх зарплата була трохи більшою, ніж інших робітників. Найчастіше нова посада приваблювала їх можливістю найняти дружин і дітей на роботу. Не отримавши управлінської підготовки, менеджер повинен був самостійно розробити **стиль керівництва**. Проблеми вирішувалися самостійно і тільки деякі менеджери могли навчатися на основі досвіду інших менеджерів у вирішенні проблем фабрики чи управління з людьми. **Існувала думка, що успіх або невдача в досягненні необхідного результату залежали від характеру керівника, його особистісних характеристик і особливостей, і не від будь-яких концепцій керівництва.**

Інші джерела поповнення менеджерського корпусу також не сприяли розвитку управлінського таланту. Підприємці використовували *родичів на керівних посадах*, вважаючи, що ті більше заслуговують довіри чи будуть діяти ефективно, щоб зберегти або збільшити свою потенційну спадщину. Ця практика служила також тренувальним майданчиком для молоді, що гарантувало монопольний контроль сімейного бізнесу в наступному поколінні. Ще одним джерелом поповнення менеджерського персоналу були так звані **рахункові будинки**: підприємці наймали службовців та касирів з банків, вважаючи, що останні володіли діловою та фінансовою кмітливістю.

**Перетворення Англії з аграрного на індустріальне суспільство відбувалося без наявності широкого прошиарку професійних менеджерів.** Слід зазначити, що в той час не було ніякого загального знання щодо того, як керувати. Навчання управлінців полягало в ознайомленні їх з досвідом з управління технологічним процесом, джерелами і характеристиками сировинних ресурсів, роботою машин, торговельної практики і зобов'язаннями фірми. Це навчання було орієнтоване на окремі галузі промисловості і не містило в собі навіть незначного узагальнення. Менеджер, навчений для роботи в одній галузі, опинявся прикутим до неї, тому що для роботи в іншій галузі слід було проходити навчання заново. *У той час не було ніякого зведення дій і обов'язків менеджера. Документи того періоду відображали, як правило, специфічні моменти в діяльності підприємств і стосувалися відповідальності та дій по забезпеченню безпеки, а також збереження заводу та обладнання, основних стандартів технології та процедур, необхідних для захисту інтересів власників.*

**Джеймс Монтгомері** із Глазго (Шотландія) розробив перші відомі нам поради з менеджменту. Дані поради з управління були в значній мірі технічними за своїм змістом. У них містилося пояснення як визначати якість і кількість роботи, як здійснювати наладку і ремонт машин, як скорочувати витрати і як

уникати зайвої жорсткості в підтримці дисципліни серед підлеглих. На думку автора менеджер повинен бути справедливим і неупередженим – наполегливим і рішучим, швидше націленим на запобігання порушень, ніж на пошук помилок після того, як вони мали місце. Це останнє зауваження щодо **контролю управління** досить зрозуміло і наочно відображає розуміння функції контролю як спрямованість у майбутнє, а не на минуле. Однак, поради **Монтгомері** призначалися для **текстильної промисловості** і, подібно до більшості інших перших авторів, він не намагався розробляти узагальнені принципи управління. Швидше за все, з цією цікавою роботою були знайомі, знову-таки тільки менеджери окремих підприємств даної галузі.

**Перші майстри або наглядачі отримували лише трохи більше, ніж робітники.** Часто **«білі комірці»** - менеджери оплачувалися на основі їх **соціального класу, а не в міру їх відповідальності.** До початку дев'ятнадцятого століття недостатня кількість менеджерів змусила господарів ввести оплату, засновану на праці, а не людині. Друге і третє покоління підприємців-засновників змінили підхід і надали більший статус найманим менеджерам. Вони делегували більше прав менеджерам і більше залежали від них.

Проблема управлінських кадрів була дуже гострою, але проблема робочої сили була ще більш важливою. У широкому сенсі **проблема робочої сили мала три аспекти: вербування, навчання, і дисципліна.**

Сама по собі проблема вербування або найму робочої сили була багатогранною. Робоча сила періоду раннього фабричного виробництва складалася з *аграрних робітників низької кваліфікації, що мали певну відразу до фабричного життя і роботи.* Це було в значній мірі викликано потребою дотримуватися правил і суворої дисципліни, неминучих при поділі праці. Неприйняття цих моментів ускладнювалося відразу до шуму, бруду, і очевидними злиднями на багатьох фабриках. Фабрики залучали чорноробів з сільської місцевості. Селяни з їх традиційними сімейними зв'язками і спадщиною, своїми численними зв'язками з минулим і з громадою були змушені в короткий термін освоїти нову міську культуру, інший промисловий ритм і цикл праці. Перехід від маленької майстерні або ферми, від сімейного господарства до великої фабрики був драматичним для робітника.

Інший аспект проблеми найму складався в гострій *нестачі кваліфікованих кадрів.* Парадокс початку дев'ятнадцятого століття в Англії в тому, що із існуванням безробіття існувало наріканням підприємців на відсутність працівників. Таким чином, дане безробіття було *структурне та його сутність полягала в тому, що колишні аграрні робітники не мали кваліфікації, необхідної для роботи на фабриках.* Слід також зазначити, що брак робочої сили значною мірою зумовлювався відмовою робітників брати участь у фабричному житті фабрик. Незначна за масштабами кваліфікована робоча сила існувала в маленьких, розгалужених гільдіях і крамницях не бажали змінювати свій життєвий уклад на рутинну роботу на фабриці. Підприємці були змушені йти часом на серйозні поступки, щоб зберегти їх на роботі. Втрата стратегічного або ключового майстра могла призвести до закриття цілої фабрики.

Є багато свідчень того, що діти і жебраки використовувалися тільки після того, як були вичерпані інші можливості найму.

Другою за важливістю проблемою було навчання. Якщо персонал був найнятий, він повинен був навчитися нових досягнень індустріального життя. Був відчутний брак рівня освіти; робота з машинами вимагала деяких навичок читання, рахунку, розуміння креслення тощо. Навчання проводилося в значній мірі усно для групи найманих працівників, демонстрацією проб і помилок. Новий службовець дізнавався про те, як експлуатувати машину або обробляти матеріал, як правило, від свого колеги, сусіда по робочому місцю. У той час стандартизовані методи роботи ще не були створені і кожен робочий діяв відповідно до вказівок свого наставника, який у більшості випадків знав децю більше його самого. Ще більш серйозною проблемою були нові вміння, необхідні для роботи на фабриці. І, нарешті, робітники не були готові вчитися дотримуватися точності та допусків, які передбачалися у масовому виробництві. Навіть відносно грубі вимірювальні прилади вимагали особливих інструкцій для користування ними. Ремісники, навчені до виробництва одиначної продукції, чинили опір стандартизації частин, які передбачалися у масовому виробництві. Випадкове придбання несистемних знань від співробітників або невмілих контролерів, недолік стандартних методів роботи та опір робітників новим методам – все це позначалося на ефективності діяльності фабрик. Тому підприємці змушені були звернутися до **створення власних шкіл**, щоб навчити робітників елементарної арифметики і геометрії, також іншим вмінням, необхідним на фабриці. Знання проблем ранньої фабрики дозволяє більш реалістично і не настільки критично ставитися до менеджерської практики тих часів. Рівень підготовки або, простіше сказати, її відсутності приводив до дуже вузької спеціалізації робіт, поділу їх на незначні.

Метою підприємців була не стільки продуктивність, скільки вирішення практичних проблем найму і навчання персоналу. Розширення змісту робіт призводило до повного їх невиконання. Прийняття **централізованого** навіть **автократичного стилю керівництва** диктувалося прагненням домогтися передбачуваних результатів від робочої сили, яка не хоче працювати відповідно до вимог. **Участь робітників у прийнятті рішень** не практикувалося через свою недоцільність або навіть шкідливість.

Третьою проблемою була дисципліна. Звиклим до ремісничих традицій робочим необхідно було прищеплювати такі звички як точність, регулярна відвідуваність, прийняття нового режиму контролю та спостереження, монотонність й пристосування до ритму і швидкості дії машин. Фабрика вимагала іншої дисципліни і системи контролю, що значно відрізнялися від традиційних, використовуваних феодалами щодо селян і гільдіями щодо ремісників. Фабрична робота вимагає швидше інтенсивності, ніж сплесків активності; швидше точності та стандартизації, ніж неповторності в проекті; швидше за використання обладнання та частини роботи, зробленої іншими, ніж гордості за власний шедевр або знайдене технологічне рішення. Робітники вважали за краще працювати понаднормово, щоб заробити побільше й потім зникнути на невизначений термін. Для боротьби з цією святковою

проблемою і формування лояльності у робочих деякі підприємці зверталися до використання *традиційних свят та організації компанії пікніків і банкетів*, які розбавляли монотонність роботи і зміцнювали міжособистісні відносини. Дисциплінарні заходи, якщо судити за сучасними стандартами, були досить суворі. Дії, пов'язані із вирішенням дисциплінарної проблеми з тих пір практично не змінилися, принаймні в своєму теоретичному аспекті. Зміни торкнулися лише практичного їх застосування. Всі ці зусилля і заходи можна згрупувати за такими ознаками: **(1) пряник або пропозицію позитивних стимулів, (2) батіг чи негативні санкції; (3) створення нової організаційної етики утримання непокірних в певних рамках.** В якості **пряника** ранні підприємці розробили два способи: **субпідряд і відрядна оплата.**

Сенс субпідряду полягав у тому, що *підприємець укладав договір з наглядачем, який зобов'язувався виконати певну частину робіт.* Таким чином, відповідальність за виконання робіт переходила до наглядача, який мав стимул виконати певний обсяг робіт з можливо мінімальними витратами.

Відрядна оплата з'явилася вже на початковій стадії фабричної системи. До 1833 року майже половина робітників бавовнопрядильних фабрик були на відрядній оплаті. Прийняття *концепції відрядної оплати або оплати за результатом* являло собою головний психологічний прорив. Колишнє ставлення, яке складалося в оплаті праці робочого на рівні засобів існування, виходило з розуміння, що найкращий робітник – це голодний робітник. Нове ставлення виходило з **концепції економічної людини.** Це розуміння виходило з визнання, що грошове стимулювання дозволяло проявити кращу сутність людини, яка у прагненні отримати більше буде працювати інтенсивніше. Відрядна система викликала в ті часи не менше протидії, що й сьогодні. Підприємці намагалися підганяти робітників, змінити – збільшити норми виробітку, що вело до погіршення якості і тертя між працівниками і підприємцями з приводу норм і нарахування зарплати. Більш поширеною була система **диференційованих штрафів.** У відношенні до кваліфікованих робітників, яких бракувало фабрикам, дисциплінарні заходи були не занадто суворими.

Третій метод дисципліни був орієнтований на створення **нової фабричної етики.** Мета полягала в тому, щоб *використовувати релігійну мораль і цінності для створення відповідного ставлення до роботи.* Впровадження правильних звичок та заохочення до роботи велося за допомогою навчання моралі в заводських селищах, часом навіть у робочий час. Основними формами цього навчання були читання хороших книг, відвідування церкви, проповіді, спрямовані уникнути смертельних гріхів, ліні, жадібності тощо. Безумовно, це моральне заохочування мало своєю метою не тільки збереження душі робітника, а й економічний інтерес.

Поряд з цим перші менеджери зіштовхувалися з необхідністю і проблемами в **плануванні, організації, контролі.** Планування операцій на перших фабриках вимагало набагато більшого передбачення, ніж надомна система. З розвитком фабричної системи нові промисловці ставали все більш **раціональними**, більш **прагматично** ставилися до створення основи для довгострокового зростання, звертаючи менше уваги на *короткостроковий прибуток.* Фабрики вимагали

планування внаслідок використання дорогого устаткування, термін окупності якого був дуже великим.

**Роберт Оуен і Річард Аркرایт** створили основи для планування. Їх вимоги або принципи підкреслювали порядок і закономірності робочого процесу. Заводська технологія вимагала планування джерел енергії, потужностей та зв'язків, просторового розташування машин з метою економії простору та забезпечення нормальних умов для робітників, зменшення безладу в русі матеріалів, гарного сховищ матеріалів.

Фірма **Боултона і Ватта** також підкреслювала важливість розміщення фабрики та розроблених деталізованих системи руху і управління запасами матеріалів і окремих вузлів. Вони займалися детальним вивченням робіт, потоків руху матеріалів, складання машин з метою промислового планування. Використання стандартизованих, взаємозамінних частин робило необхідним планування як на стадії проекту, так і на етапі його реалізації. **Джеймс Ватт** молодший зазначав, що стандарти частини спрощують завдання контролю, а деталізоване планування і відповідне виконання операцій забезпечить відповідність товару вимогам. Стандартизовані деталі спрощували ремонт для споживача і як для компанії так, і для замовника спрощували планування і управління запасами.

В організації діяльності менеджери були обмежені невисоким інтелектом своїх молодших колег. Рання **департаменталізація** або угруповання дій часто ґрунтувалася на кількості партнерів або родичів. У прагненні до рівності кожен з них ставав **головою департаменту** з одним або двома майстрами, контролюючими робітників. Деякі компанії розробляли те, що сьогодні називається типовою **лінійною структурою** з одним керівником і підлеглими їм адміністраторами на чолі департаментів. Даному підходу слідував **Роберт Оуен**, маючи чотирьох менеджерів на своєму підприємстві. **Вільям Браун**, менеджер власного заводу в продемонстрував приклад створення **ефективної організації**. Успіх Брауна був засвідчений тим фактом, що його завод став **центром консультування менеджерів вівняної промисловості** для його власного заводу. **Браун встановив: першою і головною метою менеджера є прибуток.** Головними вимогами отримання прибутку є: гарна якість пряжі, велика кількість, малі втрати, помірні витрати і гарний стан машин. Для забезпечення прибутковості Браун сформував одинадцять **департаментів (відділів)**, таких як: підготовки льону, плетіння ниток, зберігання, механічного тощо. Для безпосередньо підпорядкованого йому менеджера він розробив вісімнадцять сторінок **інструкцій**, що дають докладний опис розпорядку дня і режимів роботи всіх службовців. Ці матеріали включали *інструкції про те, як перевіряти виконану роботу, кількість використовуваних матеріалів, якість роботи та безліч інших контролюючих обов'язків*. Поради Брауна своєму помічникові підкреслювали технічні й управлінські знання, соціальні уміння і питання підтримки дисципліни без зайвої жорсткості. У ранніх роботах з менеджменту робився наголос на методи і поради щодо технічного аспекту організації. Підприємці стикалися з серйозними проблемами у сфері контролю за діяльністю організації. *Необхідність делегувати повноваження внаслідок неможливості справитися самотійно з*

спостереженнями за всією діяльністю великих за розмірами підприємств нашою була на брак навчених і довірених менеджерів. Адам Сміт зазначав, що дуже рідко можна зустріти менеджера, який виявляв би таку ж пильність по відношенню до чужих грошей, як ніби вони були б його власні.

Шляхом спроб і помилок ранні підприємці намагалися справлятися з проблемами управління фабрикою та робочою силою. Акцентування скоріше на технічні, ніж управлінські проблеми було ймовірно наслідком вкрай низького рівня технологічного мистецтва і тиску конкурентного середовища.

Менеджмент займався вузькими, обмеженими питаннями, а успіх розглядався у менеджменті як наслідок наявності або відсутності належних особистісних якостей менеджера, а не в його розумінні більш широких принципів управління. Менеджмент був персональним мистецтвом, а не наукою; прагматичним, а не теоретичним; приватним і випадковим, а не універсальним. Промислова революція створила нове культурне середовище та переглянула ряд проблем менеджменту. Потреби людини ставали все більш складними, оскільки вона прагнула адаптуватися до життя в місті і до нових проблем фабрики. Організації перебудовувалися відповідно до вимог нових мас капіталу, поділу праці і потребою в економічно передбачуваній діяльності. Організаціям доводилося впроваджувати нововведення, щоб успішно конкурувати в ринковому економічному середовищі.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Які сили призвели до промислового перевороту і нової культури?
2. Чому промислова революція відбулася в Англії?
3. Назвіть чотири фактори виробництва, які враховувалися за часів промислового перевороту?
4. У чому полягають проблеми управління на ранній фабриці?
5. Які управлінські проблеми вирішувалися підприємцями і яким чином?
6. У чому полягали проблеми робочої сили?
7. Назвіть джерела найму робочої сили.
8. Коли з'явилася відрядна оплата праці і в чому її сутність?
9. Якими заходами вирішувалася проблема дисципліни працівників?
10. У чому полягали причини незадовільної роботи багатьох менеджерів?

## **Розділ 2. Розвиток менеджменту в індустріальній системі**

### **Тема 5. Розвиток менеджменту в індустріальній системі**

Індустріальна система поставила перед власниками, менеджерами, і суспільством в цілому нові проблеми. Рішенням цих проблем займалося безліч менеджерів в різних промислових країнах. На жаль, діяльність більшості з них не отримала документованого відображення. У даній лекції мова йде про тих відомих нам особистостях, які першими запропонували рішення різноманітних проблем у перших великих промислових організаціях. Історія зберігає досить мізерні згадки

так як ряд матеріалів втрачено або знищено. Деякі відомі ідеї, як виявилось, ніколи й не були записані, а відомі нам судження, можливо, є лише малою частиною того, що відбувалося у той період фактично.

### Роберт Оуен

У бурхливу епоху промислової революції Роберт Оуен (1771-1858р.р.), будучи успішним підприємцем намагався зупинити хвилю індустріалізму, оскільки бачив у ньому зло, і закликав до нового морального порядку, заснованого на **соціальній реорганізації**. Він мав певне уявлення про те, яким повинно було бути нове **індустріальне суспільство**. Це повинна була бути **комбінація сільськогосподарської та індустріальної комуні і повернення до минулих днів, до часу більш примітивної людини**.

Він розглядав людину як безсилу, що знаходиться під владою машин, які зруйнували моральну мета людини і її соціальну солідарність. Його боротьба була тривалою і марною.

Оуен у віці 18 років заснував свою першу фабрику в Манчестері. Він об'єднався з механіком на ім'я Ернест Джонс. Джонс взяв на себе відповідальність за стан і використання техніки, а Оуен – за управління. Його фірма стала прибутковою і тоді він вирішив стати найманим менеджером. Тому продав своє обладнання і найнявся на роботу до нового власника.

*Він так описував свою роботу: «Я виглядав серйозним, оглядав усе дуже скрупульозно ... Я приходив на фабрику одним з перших і замикав приміщення вночі. Я продовжував огляд і контроль день за днем протягом шести тижнів. За цей час я не дав жодного прямого наказу. Але в кінці цього періоду я відчув себе справжнім майстром своєї справи, і здавалося, що міг давати вказівки в будь-якому відділі».*

Оуен приніс успіх керівнику фабрики. Він переставив обладнання, поліпшив умови праці робітників і досяг великого впливу на своїх підлеглих. Пізніше він приписував успіх у спілкуванні з працівниками своєю **звичкою до точності і знанню людської натури**.

Оуен в 1794р. або 1795р. залишає фабрику і започатковує нове товариство, назване «Новий Ланарк». У Нью Ланарке, він використовував від чотирьох до п'яти сотень місцевих підмайстрів, дітей жебраків. Діти працювали по 13 годин на день, включаючи 75 хвилин для прийняття їжі. Оуен продовжував наймати дітей і прагнув поліпшити їх проживання та умови праці.

На підприємстві Оуен зіштовхнувся з тими ж самими дисциплінарними проблемами, що й на інших фабриках. Займаючись як і інші, створенням **нової фабричної етики**, він віддавав перевагу **переконання і умовляння**, а не тілесним покаранням. Він розробив особливий унікальний пристрій, так званий **тихий монітор**, для поліпшення дисципліни (мотиваційний аспект). *За цією системою Оуен ставив чотири різні оцінки кожному своєму помічникові, а ті, у свою чергу, кожному зі своїх підлеглих. Дані оцінки, розрізнялися кольорами: чорний, синій, жовтий, і білий у порядку зростання якості. Брусок дерева з чотирьох сторін розфарбовувався в різні кольори. У кінці кожного робочого дня виставлялися оцінки і відповідна оцінці сторона бруска поверталася до прольоту*



цеху. Будь-який робочий, проходячи повз блоку міг швидко оцінити роботу свою та інших робітників за минулий день. Це нововведення мало мотивувати хороших працівників і підганяти відстаючих.

Оуен сформулював свої пояснення у новій філософії про важливість людського фактора в організації: «з самого початку моєї роботи я розглядав робочу силу як систему, що складається з безлічі частин. Мій обов'язок і особистий інтерес полягав у поєднанні її таким чином, щоб кожна рука, також як кожен важіль або колесо, ефективно співпрацювали в отриманні якомога більшого фінансового прибутку. Належна увага до стану машин допомагає отримувати такі хороші результати, то чому б вам не приділити таку ж увагу живим механізмам (людському ресурсу), який влаштований набагато дивніше?». Оуен дорікав своїх колегам-виробникам за те, що вони не враховували **людський чинник**. Він звинувачував їх у тому, що вони витрачають великі кошти на закупівлю дорогих машини для виробництва, але, при цьому, куплять найдешевшу робочу силу. Вони проводять час, покращуючи машини, займаючись спеціалізацією праці і скорочуючи витрати, але не роблять ніякого внеску в людські ресурси. Ці погляди принесли йому тавро **радикала** і ще більше ускладнили спроби переконати інших у необхідності реформ.

Оуен відчував, що **критична помилка всіх існуючих релігій** – проповідання доктрини людської відповідальності. Він дотримувався думки, що **людина** – це створення свого середовища, яка нездатна відокремитися від нього без морального переозброєння за допомогою освіти.

Всупереч поглядам церкви, яка вважала, що хороший характер можна виховати обіцянкою нагороди або покарання, Оуен був упевнений, що **характер розвивається тільки тоді, коли є відповідне матеріальне та моральне навколишнє середовище**. Приблизно з 1813 року він стає активним політичним діячем. Тоді він і запропонував **фабричний законопроект**, який забороняв наймати дітей у віці до десяти років, встановлювати для них робочий день тривалістю більше десяти з половиною годин і займати їх у нічні зміни. Його пропозиція була занадто радикальною для інших підприємців і політичних діячів того часу. Після численних політичних інтриг законопроект став законом у 1819 році. Згодом без певного механізму контролю за його виконанням закон перестав діяти.

Після невдачі змінити Англію, він оцінив відкритість Америки і заснував першу **кооперативну комуну** в Новій Гармонії (Штат Індіана) в 1824 році. Вона діяла на основі його принципів. Це підприємство зазнало краху через три роки і Оуен виявився матеріально і емоційно пригніченим. Оуен думав, що те, чому він навчився на своїх бавовнопрядильних фабриках, можна застосувати до цілого суспільства, але він не зміг переконати інших, що його нова мораль реалістична, а не утопічна. **Як реформатор Оуен запропонував вирішення проблем безробіття**. Він запропонував створити **села співробітництва** (подібно Нової Гармонії), які займалися б аграрним виробництвом на основі загального використання доходів класу, заснованому на ідеї колективного контролю над засобами виробництва.

### **Чарльз Беббідж**

Беббідж став значною фігурою в менеджменті набагато раніше Фредеріка Тейлора. Будучи в основному **технічно орієнтованим менеджером**, як і всі його сучасники, Беббідж створив і застосував ряд **технологічних новинок**, що допомагали людським зусиллям. Завдяки цьому він зайняв гідне місце в історії **дослідження операцій і науки управління**. Він розробив і застосував **науковий підхід до менеджменту** набагато раніше епохи наукового управління в Америці. Наукова продукція Беббіджа феноменальна. Він продемонстрував перший у світі **автоматичний калькулятор**, свою диференційовану машину в 1822р. Беббідж користувався підтримкою уряду в роботі над калькулятором, універсальним комп'ютером. У концепції комп'ютера, Беббіджа були всі основні елементи сучасних моделей. У нього був запас або пристрій пам'яті, арифметична одиниця, зовнішній хранитель пам'яті і умовні перетворювачі. Беббідж створив ігрові програми для свого комп'ютера, які стали попередниками сучасних ігрових методів бізнесу. Комп'ютер Беббіджа не став ні комерційної реальністю. Більше сто років концепції комп'ютера Беббіджа залишалася незатребуваною, чекаючи розвитку електронної технології.

Допитливий розум Беббіджа і широкі інтереси привели його до вивчення **менеджменту**. Беббідж зацікавився виробництвом та управлінням зіштовхуючись з проблемами створення і виробництва своєю машини, відвідуючи багато різних англійських фабрик. Він з великою точністю описав інструменти і машини, **обговорив економічні принципи виробництва і проаналізував дії, види залучених навичок, витрати на кожний процес, а також запропонував ряд пропозицій керівництву щодо поліпшення тодішньої управлінської практики**.

Беббідж, подібно Адаму Сміту, був зачарований **принципом поділу праці** і відчував, що всі розвинені цивілізації досягли свого положення через цей процес. Для Беббіджа поділ праці призвів до збільшення ефективності внаслідок наступних обставин:

1. *Часу, необхідного для навчання* – чим більше різних процесів, тим більше часу має витрачатися на придбання знань.
2. *Втрати матеріалів у процесі навчання* – якась кількість матеріалу буде або використано з користю, або зіпсована кимось, хто навчається.
3. Економії часу внаслідок відсутності переходу від однієї операції до іншої.  
*Заміни інструментів* – у послідовних процесах зайняті різні інструменти і втрачається час при його заміні.
4. *Навичок, придбаних частим повторенням одних і тих же процесів*. Постійне повторення одного і того ж процесу обов'язково призводить до того, що робочий доходить до вищого (найкращою) ступеня майстерності у своїй справі, чого ніколи не можна домогтися від робітника, який зобов'язаний виконувати кілька різних процесів.

5. *Поділ праці припускає пристосування інструментів та машин до виконання процесів. Коли процес є єдиним для кожного працівника, вся його увага присвячується дуже обмеженим і простим діям, що дає можливість удосконалити інструмент або способи використання його. Таке поліпшення інструментів – перший крок до створення машини.*

Бєббідж також зауважив, що поділ праці може застосовуватися не тільки до ручних процесів, але і розумовим. Як приклад він наводив **поділ розумової праці**, який успішно розділяв працівників на: кваліфікованих, напівкваліфікованих і працівників з низькою кваліфікацією при складанні складних математичних таблиць. Завдяки цьому методу можна було ефективно використовувати своїх висококваліфікованих математиків, даючи їм більш складні завдання, а чорнову, але необхідну роботу доручаючи тим, хто знав тільки додавання і віднімання.

Він створив також **метод спостереження виробництва**, який був дуже близький до наукового, системного підходу в дослідженні операцій. Згідно Бєббіджу спостерігач повинен підготувати список питань щодо використовуваних матеріалів, допустимих втрат, витрат, інструментів, цін, ринку, робітників, їх заробітної плати, необхідних навичок, тривалості робочого дня тощо. По суті, це було така ж процедура, яка використовується сучасним аналітиком або консультантом.

Бєббідж намагався показати **взаємність інтересів робітничого і фабричного власника**, подібно до того, що Тейлор довів 75-ма роками пізніше: «процвітання і успіх власника необхідні для процвітання робітника, хоча абсолютно ясно, що робітники, як клас, отримують переваги від процвітання тих, хто їх найняв, я не думаю, що кожна особа отримує блага точно у відповідності зі своїм внеском .... Було б дуже важливо, якби система оплати кожного зайнятого індивіда виходила з успіху цілого колективу, і щоб доходи кожної особи збільшувалися, із зростанням прибутку фабрики, без необхідності зміни в заробітній платі».

**Схема розподілу прибутку** згідно Бєббіджу має дві сторони: по-перше, частка заробітної плати залежить від прибутку підприємства, а по-друге, робітник повинен отримати максимальну частку прибутку від застосування будь-якого удосконалення, яке він придумав, тобто премію за пропозицію. Таким чином з позиції науковця, робітник одержує постійний оклад, заснований на характері виконуваної роботи, і додатково до цього певну частку прибутку підприємства, а ініціативні працівники – ще й визначається відповідним комітетом премію у розмірі певної частки прибутку, одержуваної від впровадження раціоналізаторської пропозиції.

Бєббідж бачив ряд переваг такого підходу: (1) кожен робочий безпосередньо зацікавлений у процвітанні фірми, (2) працівник стимулюється на скорочення втрат та усунення помилок у менеджменті, (3) покращується діяльність всіх підрозділів організації та (4) тільки робітники з високою кваліфікацією і мораллю виживають в такій системі, оскільки всі зацікавлені в тому, щоб наймати найбільш шанованих і вмілих.

В умовах участі працівників у розділі прибутку робоча група зацікавлена в усуненні всього, що зменшує їх частку прибутку. Нарешті, Беббідж вважав, що його схема усуне необхідність узгодження інтересів робітників і підприємців, оскільки вони не будуть відрізнятися. При такому взаємозв'язку інтересів зникає утиск однієї людини іншою створюються умови для загального процвітання.

**Висновок:** Таким чином, Чарльз Беббідж вніс істотний внесок у науку, просунувся далі за своїх сучасників в розумінні проблем зародження фабричної системи. Його аналітичний, науковий підхід до вивчення виробництва, його визнання потреби у нових підходів у стимулюванні співробітництва робітників і його пошук нової гармонії між менеджером і робочим зробили його провісником в менеджменті.

### Ендрю Ур

Відносно небагато відомостей залишилося про Ендрю Урі, що працював у середині вісімнадцятого сторіччя в Глазго. Він навчав робочих основам наук і був визнаний одним з найкращих викладачів Англії того часу. *Потреба в білих комірцях призвела до того, що незабаром у навчальних класах робочих замінили клерки, оптові та дрібні торговці і власники магазинів. Представники цих класів найчастіше наймалися в якості менеджерів.* Багато колишніх студентів Ура були власниками і менеджерами фабрик в різних районах країни.

*Ур, глибоко зацікавлений в індустріальній освіті, підготував до публікації ряд робіт про принципи і процеси виробництва. Основний принцип фабричної системи в його розумінні полягав в заміні ручної праці механічний і підвищенні майстерності та вмінь працівників.* І хоча Ур присвятив більшу частину своїх робіт технічним проблемам виробництва шовку, бавовни, вовняних, і лляних виробів, він, врешті решт, прийшов до проблем менеджменту. Очевидно, що це були перші спроби вивчення менеджменту і Ур шукав автоматичний план, спрямований на запобігання частих випадків зупинення роботи окремими робітниками за власним бажанням, що негативно впливало на роботі всього підприємства. Згідно Уру робітники повинні визнати вигоди механізації і не чинити опір її впровадження. Для впровадження цього автоматичного плану, менеджмент повинен організувати і з'єднати виробників так, щоб досягти гармонію в цілому.

У кожній організації існували три принципи дії або три органічні системи: механічна, моральна і комерційна. Оскільки запровадження цих систем саме по собі не вирішувало проблем, Ур пропонував об'єднати їх у гармонію самокерованого агентства. Механічна система об'єднувала техніку і процеси виробництва; моральна – персонал, а комерційна – організацію продажу і фінансування.

*Ур був захисником фабричної системи, вбачаючи в ній більше вигод, ніж проблем для суспільства. Його рекомендації з менеджменту були технічно орієнтованими. Він закликав робітників не чинити опір, а приймати механізацію. У роботі Ура замало узагальнень, оскільки він був стурбований управлінням підприємств окремих галузей промисловості, зокрема, текстильної.*

### Шарль Дюпін

Іншим новатором в індустріальному освіту був француз, інженер барон Шарль Дюпін (1784-1873). Він створив свої власні навчальні плани, відповідно до яких протягом 12 років навчав геометрії, механіці, прикладним мистецтвам **індустріальний клас** з найбільш важливих питань *добробуту, освіти, етики; робітників – про прогрес національної промисловості, розвитку всіх джерел процвітання, про все те, що може працювати на благо рідної країни*. Дюпіну не можна приписати розвиток нових принципів менеджменту.

**Його внесок** полягає **в організації курсу індустріального освіти і, можливо, у впливі на роботи Анрі Файоля** (якому *приписують першість у поділі технічних і адміністративних навичок, в обґрунтуванні можливості і необхідності навчання менеджменту*). За 80 років до Файоля Дюпін зазначав: *«Керівників цехів і фабрик слід навчати як геометрії та прикладної механіки, так і спеціальним знанням шляхів економії зусиль робітників ... Для людини, керуючого іншими, ручна робота має тільки другорядне значення. Його високе положення досягається завдяки інтелектуальним здібностям (силі інтелекту), і знань, які дозволяють йому розвинути ці здібності»*.

Поряд з цим Дюпін вказував **про необхідність видання зрозумілих і коротких інструкцій робочим, необхідність створення бажаного рівня роботи з найменшою витратою енергії робітника, а також про необхідність вивчення кожної галузі промисловості з метою знаходження та використання кращої індустріальної практики**. У його роботі було здійснено не стільки аналізування менеджменту, скільки намагання усунення розходжень між керівниками і робітниками. Дюпін визнавав **стурбованість робочих механізацією французької промисловості і закликав робітників і менеджерів визнати вигоди механізації як для себе особисто, так і для суспільства**.

*Саме життя вимагало широкого поширення індустріального навчання для того, що б і селянин і чорнороб могли брати участь в розвитку промисловості: той, хто вдосконалює машини прагне наділити їх перевагами перед робітниками; той, хто вдосконалює робітників, дає їм шанс, щоб змусити машину служити його добробуту, замість того, що б страждати від змагання з нею*.

**Висновок:** таким чином, в роботах Дюпіна було викладено розуміння проблем свого часу та й проблем Франції і всього світу в двадцятому і двадцять першому століттях.

### Промислова революція в Америці

Дев'ятнадцяте століття в Америці було ерою динамічного зростання і розширення фабричної системи. Економічне становище Америки до громадянської війни можна охарактеризувати як **поява індустріальної системи, а після громадянської війни – як час зміни культурних цінностей, у міру зростання промисловості**.

Промислова революція в Америці мала **три аспекти**: енергія, транспортні засоби та засоби комунікації.

Основи використання *енергії пари* були закладені в Англії, але активно реалізувалися в Америці. Швидко розширюється мережа залізниць, яка відкрила нові ринки для продукції. Зниження вартості **транспортних засобів** і нові ринки допомогли зламати регіональні монополії і бар'єри, стимулюючи підприємців до впровадження та розвитку нових методів виробництва.

**Телеграф Самюеля Ф. і В. Морса** (1844) дозволив здійснити координування багатьох угод економічного характеру. Промислова революція в Америці почалася з текстильної промисловості і була продовжена будівництвом залізниць і розвитком сталеливарної промисловості. Залізниці, фланцеві колеса і локомотиви почали з'являтися лише у 1830 році і до 1850 року залізнична промисловість внесла нові виміри в американське життя. У той час як управління текстильними фірмами було в значній мірі прив'язане до ранніх англійських методів управління, залізні дороги створювали абсолютно нові проблеми. **Залізні дороги були першим американським бізнесом, який розвинувся до таких розмірів і складності, що вимагали створення нових методів управління величезними фінансовими потоками, створення та управління об'єднаною системою вантажних потоків і станцій, а також розміщенням робочої сили, розгалуженою на великій території.** Все це вимагало менеджерів, здатних управляти багатоелементними процесами. Піонери цієї галузі не тільки створювали перші **організаційні структури**, а й, по суті, ростили перших **професійних менеджерів**. На відміну від текстильних та інших заводів, залізниці були розгалужені по великій території. **Сотні станцій і тисячі миль доріг не могли контролюватися однією людиною, що робило комунікації проблемою номер один.** Вкладення в залізні дороги та рухомий склад були величезні і вимагали довгострокового планування, спрямованого на те, щоб великі постійні витрати капіталу не були розміщені в одній частині ринку. Безпека пасажирів та запобігання ушкоджень або втрат вантажу під час перевезення були також вкрай необхідні для успіху. З огляду на ці проблеми у розподілі та використанні величезних за своїми масштабами ресурсів, можна констатувати, що менеджери залізниць були піонерами у розвитку менеджменту.

### **Деніел МакКелем**

**Деніел МакКелем** керував національними залізницями Америки. Він розробив набір процедур для управління у цій галузі, яке базувалося на хорошій дисципліні; певному, конкретному описі роботи; частому і точному повідомленні про виконання завдання; оплаті праці і просуванні по службі, заснованих на заслугах; чіткої ієрархії влади старших над підлеглими; здійсненні персональної відповідальності та підзвітності кожного в організації.

**Він виклав наступні принципи менеджменту:**

1. Належний поділ відповідальності.
2. Наділення достатньою владою, щоб повністю здійснювати перше і що б ці обов'язки носили реальний характер.
3. Належне виконання обов'язків.
4. Велика точність і оперативність у звітах про всі порушення обов'язків, з метою негайного виправлення помилок.

5. Створення системи щоденних доповідей і перевірок, які не повинні обтяжувати головних чиновників і не зменшувати їх вплив на підлеглих.

6. Прийняття системи як цілого, яка не тільки дозволяє виявляти помилки одразу ж, але й визначити винного.

МакКелему довелося *створити високу ступінь організаційної спеціалізації, щоб реалізувати ці принципи. Спочатку, він розділив робочих за принципом виконуваної роботи і вимог до них, кожен робочий носив специфічну форму і знаки розрізнення, властиві його роботі. Потім, він створив численні правила, щоб обмежити можливості людей робити роботу відповідно до свого розуміння.*

Нарешті, МакКелем створив **формальну організаційну діаграму** (яку він пізніше виставив на продаж за ціну \$ 1.00). Діаграма мала форму дерева і зображала лінії повноважень і відповідальності, поділ праці серед операційних одиниць, лінії зв'язку для відповіді та контролю. Корінням дерева були Правління директорів і Президент; гілками були операційні підрозділи і штат з обслуговування машин, автомобілів, мостів, телеграфів, скарбники, секретарі та ремонтні службовці; листям – різний місцевий фрахт (провідники) і каси, диспетчери і тощо до найнижчого елемента. Впровадження чіткої системи дисципліни є обов'язковою запорукою успіху. *Всі підлеглі повинні бути підзвітні і повинні управлятися тільки безпосереднім начальником; послух не може здійснюватися, якщо в процесі надання вказівок безпосереднім начальником втручається вищий.* МакКелем не допускав ніяких винятків у цьому **принципі єдності команди**; будь-які дії поза цього принципу зламали б його систему управління, заснованої на **персональній відповідальності**.

МакКелем також створив **інформаційний менеджмент**, можливо, найдосконаліший для свого часу. Він **використовував телеграф** для більшої безпеки дій роботи адміністрації, від якої був потрібний щогодинний звіт про рух кожного поїзда в системі, про пасажирів та вантаж, і щомісячні статистичні звіти про планування, розробки маршрутів і контроль. Він розробив **систему подвійної перевірки**, за якою фрахтові і пасажирські провідники повинні були доповідати про рух поїзда, навантаження тощо, порівнюючи доповіді, управляючий міг би бачити невідповідності і будь-який обман. Система МакКелема була успішною, з точки зору керуючих, але викликала гнів робітників. Це змусило його піти у відставку.

**Висновок:** *послідовники МакКелема розвинули ряд окремих операцій та напрями діяльності менеджменту.* Робота МакКелема, незважаючи на її деякі недоліки – один з яскравих перших прикладів спроб **управління великими системами**.

### Генрі Варнум Пор

Генрі Варнум Пор (1812-1905), редактор журналу Залізниці Америки, намагався знайти більш загальні **принципи управління залізницями, включаючи управління фінансами**. Пор зробив свій журнал найнадійнішим джерелом інформації для інвесторів і менеджерів. Його передові статті обговорювали досягнення залізниці, проблеми, необхідні реформи і представляли

детальну фінансову та оперативну інформацію. Пор шукав більш загальні принципи подолання небезпеки розуміння людини як машини, від якої можна отримувати необхідну поведінку виплатою заробітної плати. Він зазначав, що неможливо описати всі обов'язки працівника, тим більше, що самий цінний внесок часто буває добровільним. Чіткий опис обов'язків і бюрократизація управління зменшило б стимули і неминуче призвело б залізні дороги, на думку Пору, до проблем, властивим твердим управлінським структурам типу військових і урядових. Згідно Пору, кращим рішенням могло бути управління, засноване на співпраці. Вище керівництво повинно бути душею підприємства, вселяє життя, силу інтелекту і підпорядкування у кожен складову частину організації. Ця душа не повинна бути фрагментарною або розділеною, коли надається один напрямок голові, інший – рукам, третій – ногам. **Усюди, де є недолік єдності неминучий недолік енергії, інтелекту, життя, відповідальності і підпорядкування.**

#### **Питання для самоперевірки:**

1. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Р. Оуена?
2. У чому полягала суть тихого монітора Р. Оуена?
4. У чому Ч. Беббідж бачив переваги поділу праці?
5. Яку схему розподілу прибутку пропонував Ч. Беббідж?
6. У чому полягав мотивуючий ефект схеми винагороди робочих по Ч. Беббіджу?
7. У чому полягало новаторство Шарля Дюпіна?
8. Особливості промислової революції в Америці
9. Назвіть принципи менеджменту Мак Келема?
10. Генрі Пор та сутність його підходу до менеджменту.

#### **Тема 6. Становлення школи наукового менеджменту**

**Ф. Тейлор** поклав початок епосі, яка може бути охарактеризована як **пошук здібностей і систематизація знань про менеджмент**. *Останні десятиліття 19 століття характеризуються винятковим нагромадження ресурсів в американській індустрії. Широке використання електричної енергії на підприємствах і механізація ручної праці привели до потенційно високої продуктивності і масовому виробництву техніки. Нагромадження ресурсів і розвиток технології яскраво висвітлює головну перешкоду на шляху до більш високої продуктивності – незрілі форми управління. І ніде це так не спостерігалось так очевидно як на самому підприємстві. Праця була сильно спеціалізована і вимагала підтримки і координації, інтеграції та систематизації роботи. І зовсім не випадково, що перші спроби систематизувати управління виходили від інженерів. Інженери створювали обладнання, сприяли його впровадженню, допомагали порадами щодо його використання і надавали велику допомогу у вирішенні управлінських проблем. Тому перші автори в області менеджменту виділяли проблеми технології і методів управління*



**ефективністю виробництва в рамках цеху, які були в той час дуже актуальними.**

Один з цих інженерів виділяється своїм особливим внеском в систематизацію управління. Він отримав визнання як батько наукового менеджменту. **Фредерік Вінслоу Тейлор** (1856-1915) народився у Пенсильванії в родині досить процвітаючого адвоката. Ще в молодості він був зачарований науковими дослідженнями, пошуками та експериментами. Завзяття і незвичайна енергія Тейлора, що приводили до занять до пізньої ночі, позначилися на його здоров'ї. Після успішної здачі іспитів в Гарвард, внаслідок погіршення здоров'я, він почав свою трудову діяльність як модельник-робітник на металургійному підприємстві. Там Тейлор пройшов за 6 років шлях від робітника до головного інженера. Усвідомлюючи необхідність технічної освіти він вступив на заочне відділення технологічного інституту і отримав ступінь інженера-механіка в 1883 році.

*У Тейлора не було досвіду управління, і він покладався виключно на власні дослідження. Його лобова атака виробничих проблем призвела до ранніх конфліктів з робітниками. Як тільки він завоював авторитет серед робітників, то відразу взявся за виправлення ситуації. Він не міг дивитися байдуже на те, що робочий робив менше, ніж може. Для нього це було протиприродним і, можливо, уявлялося великим гріхом. **Обмеження випуску продукції класифікувалося Тейлором як природне ухиляння і систематичне ухиляння**.*

***Природне ухиляння** було результатом інстинкту і тенденції людини не старатися. Просто ухиляння менеджер може подолати, якщо надихне або змусить людину виконувати норму.*

***Систематичне ухиляння** веде до різних проблем і менеджери роками намагалися впоратися з тенденцією відповідати груповим стандартам продуктивності. Система відрядної роботи, введена ще задовго до Тейлора, заохочувала спонукальні мотиви і ініціативу тим, що оплачувала випуск продукції. Така система повністю провалилася до Тейлора, так як стандарти були погано встановлені, а роботодавці урізали зарплату робітникам, як тільки ті починали заробляти більше. Робочі заради захисту своїх інтересів приховували нові більш прогресивні методи і прийоми роботи та їх вдосконалення. Пам'ятаючи про минуле досвіді урізання зарплати при перевищенні певного рівня, робочі прийшли до згоди щодо продуктивності і заробітку. Тейлор не засуджував цих людей і навіть симпатизував їм, бо відчував, що це були помилки системи. Перші спроби змінити систему натрапили на протидію робітників. Він намагався переконати, що вони можуть зробити більше. Тейлор почав з пояснення токарям того, як можна отримати більше продукції з меншими витратами завдяки його новим методам роботи. Але він зазнав невдачу, тому що вони відмовлялися слідувати його інструкціям. **Він зважився на більш вагомій зміні норм праці та оплати: тепер вони повинні були працювати краще за ту ж ціну**. Люди відповіли псуванням і зупинкою машин. На що Тейлор відповів системою штрафів (доходи від штрафів йшли на користь робітників). **Тейлор не виграв у битві зі верстатниками, але узяв з боротьби корисний урок. Він більше ніколи не буде використовувати систему штрафів і пізніше створить суворі правила проти урізання зарплати**. Тейлор прийшов до висновку про те, що для запобігання таких*

неприємних сутичок між робітниками і управлінцями слід було створити нову промислову схему.

Він вважав, що зможе подолати ухилення робітниками ретельним дослідженням роботи з метою встановлення точних норм виробітку. **Проблема** полягала у знаходженні повних і справедливих норм для кожного завдання. Тейлор вирішив встановити науково, що люди повинні робити з обладнанням і матеріалами. Для цього він почав використовувати **методи наукового пошуку даних шляхом емпіричних досліджень**. Тейлор, ймовірно, і не замислювався про створення якоїсь загальної теорії, застосовної до інших професій і галузей, він просто виходив з необхідності подолати ворожнечу і антагонізм робітників. **Вивчення часу операцій стало основою всієї системи Тейлора.** Воно сформулювало основу **наукового підходу до роботи і мало дві фази: аналітичну і конструктивну.**

**При аналізі** кожна робота розбивалася на безліч елементарних операцій, частина з яких відкидалась. Потім вимірювався і фіксувався час, що витрачається на кожен елементарний рух у виконанні найбільш вмілого і кваліфікованого його виконавця. До цього зафіксованого часу додавався відсоток, щоб покрити неминучі затримки і перерви, і так само інші відсотки, які відображають новизну роботи для людини і необхідні перерви на відпочинок. Більшість критиків як раз в цих надбавках і бачили ненауковість методу Тейлора, тому що вони визначалися на основі досвіду та інтуїції дослідника.

**Конструктивна фаза** включала створення картотеки елементарних операцій та часу, що витрачається на виконання окремих операцій або їх груп. Більше того, ця фаза вела до пошуку удосконалення приладів, машин, матеріалів, методів і кінцевої стандартизації всіх елементів, що оточують і супроводжують роботу.

У своїй статті «Система диференційованої оплати» Фредерік Тейлор вперше заявив про **нову систему.** **Система Тейлора включав три частини: вивчення і аналіз часу виконання операцій для встановлення норм чи стандарті;, диференційована оплата відрядної роботи; плата людині, а не посаді.**

На думку Тейлора участь у прибутках провалилася, тому що: (1) участь усіх у прибутках не показувала вкладу окремої людини, а тим самим відбивало бажання працювати, (2) віддаленість винагорода. Тейлор розумів, що винагорода, що отримується в кінці року не є стимулом максимальної продуктивності в даний конкретний день.

**Ця стаття визначила погляди Тейлора на профспілки, які принесли багато критики на адресу Тейлора.** На думку Тейлора трудові спілки зробили багато не тільки для своїх членів, але і усього суспільства скороченням робочого дня, зменшенням поневірянь і поліпшенням умов праці робітників. Коли роботодавці розділили своїх працівників на класи і платили всім всередині одного класу однакову зарплату єдиним способом захисту людей стало їх об'єднання. Це положення справ не можна визнати задовільним і автор вірить, що система регулювання зарплати та умов найму цілих класів людей шляхом нарад та угод між лідерами, спілками і мануфактурами є далеко не найкращою.

Вона повинна поступитися місцем планам стимулювання амбіцій кожного робочого шляхом оплати його індивідуальної продуктивності, не обмежуючи його середніх норм або середньої зарплати даного класу. Тейлор не бачив профспілок у своїй системі менеджменту. Для Тейлора членство в профспілці позбавляло людину можливості реалізації своїх здібностей і бажань. Люди повинні заохочуватися у прагненні стати краще і заробити більше.

**Тейлор виходив з визнання, що, при отриманні робочим більшої зарплати, роботодавець сам отримував менше. Він бачив взаємний інтерес у співпраці, а не конфлікті між робітниками та менеджментом. Він критикував практику роботодавців найму дешевої праці та виплати можливо нижчої зарплати, як і вимоги робочих про оплату своєї праці по максимуму. Тейлор виступав за високу оплату праці першокласних працівників, стимулюючи їх працювати, виробляючи більше стандарту завдяки ефективним умовам і з меншими витратами зусиль. Результатом була висока продуктивність праці, яка виливалася в менші витрати на одиницю продукції для роботодавця і велику зарплату для робітника.**

Підсумовуючи свою систему оплати праці **Тейлор виділив цілі, які повинні переслідуватися кожним підприємством:**

- (А) Кожен робітник повинен одержувати найбільш складну для нього роботу;
- (Б) Кожен робітник повинен прагнути виконати максимум роботи, на яку здатен першокласний робітник;
- (В) Кожен робітник, коли він працює зі швидкістю першокласного, має право отримувати надбавку від 30% до 100% за роботу, яку він виконує вище середнього рівня.

**Поняття першокласного працівника сформулювало основу для наукового відбору робітників і принесло багато непорозумінь Тейлору, коли він намагався пояснити його іншим. У письмовому свідоцтві перед спеціальним Комітетом конгресу, Тейлор так визначив сутність першокласного працівника: «Я вірю, що єдиною людиною, яка не підходить під поняття першокласний працівник є та, хто може, але не буде працювати. Я намагався пояснити, що можна підшукати для кожної людини роботу, на якій вона була б першокласною, за винятком тих, хто здатен виконати роботу, але не робить цього». У визначенні норм для кожної роботи, Тейлор виходив з темпу, який першокласний працівник міг зберігати роками без шкоди для здоров'я. Це такий темп, при якому людина стає щасливішою і благополучнішою. Темп першокласного робочого відрізнявся відсутністю ривків і напруг від нормального темпу, який людина могла витримати. По суті своїй, цим положенням Тейлор створив основи управління персоналом, тобто відповідності людських можливостей виконуваних робіт.**

Тейлор прийшов до висновку, що найголовнішою відмінністю між людьми був не їхній інтелект, а воля, прагнення до досягнення.

Тейлор створив також **систему управління завданнями**. Після того як Друкер створив **управління за цілях**, це нововведення Тейлора можна було б назвати **менеджментом за завданнями**.

Тейлор визначав менеджмент як точне знання того, що хочеш від людини і спостереження за тим, як вона робить це найкращим і найдешевшим способом. Він додавав, що коротке визначення не може повністю відобразити мистецтво управління, але підкреслював, що відносини між роботодавцями та робочими є, безсумнівно, найважливішою частиною цього мистецтва. Менеджмент, за його поданням, повинен створити таку систему роботи, яка забезпечувала б високу продуктивність, а стимулювання працівника вело б до ще більшої продуктивності.

Розуміючи, що його система роботи залежить від ретельного планування, він заснував **концепцію управління завданнями**, яка згодом стала називатися **науковим менеджментом**.

Менеджмент за завданнями складався з 2 частин: (1) кожен день робітник отримував певне завдання з детально описаними інструкціями і точним зазначенням часу для кожного етапу роботи і (2) робочий, який виконав завдання в певний час отримував вищу зарплату в той час як ті, хто витратив більше часу, отримували звичайний заробіток.

Для того, щоб впоратися зі зростаючою складністю управління Тейлор створив **унікальну форму керівництва**, названу ним **функціональний керівник**.

Тейлор визначив 9 ознак, що визначають хорошого керівника нижчої ланки – майстри: розум, освіту, спеціальні або технічні знання, спритність керівника або сила, такт, енергійність, витримка, чесність, власну думку і здоровий глузд, міцне здоров'я. Тейлор вважав, що знайти людину з 3 цими рисами не дуже складно, з 5-6 важче, а з 7 або 8 практично неможливо. Це привело його до відмови від військової системи організації з єдиним босом і **розвитку концепції функціонального начальника**. Він вважав, що виконання обов'язків майстра не вимагало усіх цих рис. *Спеціалізація роботи молодших керівників дозволяла скоротити кількість фізичних і розумових вимог до них. На початку Тейлор наймав асистентів для приготування інструктивних карток і виконання інших деталізованих завдань молодших керівників. У міру розвитку системи він покладав все більшу і більшу відповідальність на них завдяки подальшому поділу їх функцій і делегування.* Результатом цього стало створення **нової організаційної техніки функціоналізму**, що прийшла на зміну колишньої **ієрархічної військової організації**.

*Типовий менеджер тих днів не вмів і не займався плануванням.* Його новий стиль управління розпочався з **відділення планування роботи від її виконання**, що стало помітним досягненням його часу. Тейлор розділив відповідальність на дві основні сфери: **обов'язки з виконання і планування**.

**У виконавській сфері** майстер керував усією підготовчою роботою перед подачею матеріалу в машину. Майстер-швидкісник починав свою роботу з моменту, коли матеріали завантажені і відповідав за налаштування верстата і знаряддя праці. Інспектор відповідав за якість роботи, а механік з обслуговування ніс відповідальність за ремонт і підтримання робочого стану обладнання.

**У сфері планування** технолог визначав послідовність операцій і передачу виробу від одного виконавця чи машини до подальшого виконавця або машини.

Нормувальник (клерк за технологічною картою) складав письмову інформацію про інструменти, матеріалах, нормах виробітку та інших технологічних документах. Нормувальник з праці і вартості розсилав картки для реєстрації витраченого на операцію часу і вартості збитків, і забезпечував повернення цих карток. Клерк з кадрів, що стежить за дисципліною, вів картки обліку достоїнств і недоліків кожного працівника, служив миротворцем, тому, що залагоджував виробничі конфлікти і займався наймом і звільненням співробітників.

**Тейлор не бачив конфліктів у своїй системі з принципом єдності команди, характерного для військової системи.** Він вважав, що відбувалося дотримання правила єдиноначальності, так як кожен з вищепроаналізованих працівників керував окремою сферою діяльності. Зі своєю ідеєю і головною метою менеджменту у створенні гармонії і спільності інтересів робітників і наймачів Тейлор вважав, що дух кооперації буде запобігати можливим конфліктам у функціональній системі менеджменту.

При новій системі більш легким ставало навчання майстрів, оскільки кожному потрібно знати лише визначені, обмежені вузькою сферою діяльності, обов'язки. **Однак, слід зауважити, що ніде, крім як у самого Тейлора, система функціональних менеджерів не спрацювала.** Окремі автори вважають, що Функціональна концепція діяльності майстрів не отримала широкого поширення через відсутність всебічно підготовлених менеджерів, які вміли використовувати вузько функціональних майстрів, а не через ускладнення дії принципу одного начальника для робітника.

По суті, **функціоналізація** була спробою децентралізації управління, спрямованої на зміну обов'язків головного менеджера.

**З самого початку новаторські методи Тейлора натрапили на опір різних груп людей:** управлінських працівників, представників місцевої громади і профспілок. Так, науково визначивши найкращий спосіб навантаження чавунних болванок на платформу, Тейлор домогся підвищення продуктивності праці на 362% при збільшенні зарплата робітників на 61%. Результати введення цього нововведення були наступні. Власники будинків і магазинів виступили проти, оскільки нова практика могла призвести до скорочення робочої сили і падіння їх доходів. Ті робочі, які протестували проти скорочення, були відправлені Тейлором на інші роботи в компанії, де вони краще підходили і стали заробляти більше. Преса звинувачувала Тейлора в тому, що він підвищував зарплату робітникам на 61% у той час як продуктивність праці збільшувалася на 362%. **На ці звинувачення він відповідав у відповідності зі своєю філософією менеджменту: від застосування його методів виграш суспільства полягав у зростанні продуктивності, отриманні більш високих прибутків для господарів і більш дешевих товарів для споживачів, як і підвищення доходів робітників.**

Найбільше невдоволення менеджерів викликало **запровадження обліку вартості всіх витрат – за окремими операціями, вказівками тощо.** По суті справи це була **кількісна оцінка праці кожного менеджера.** Вартісний підхід став щоденною практикою при плануванні і контролі. Система була настільки ефективною, що керівники намагалися позбутися від неї.

Неприйняття методів наукового менеджменту спонукало Тейлора до відходу з промисловості. З 1901 року він починає викладати свою систему в лекціях і письмових роботах. Через три роки він стає **Президентом дуже престижної в США Американського товариства інженерів-механіків**. Він багато подорожував заради читання своїх лекцій. Основним місцем викладання був Гарвард, де його зимові цикли проводилися з 1909 по 1914 роки. Не будучи надто витонченим або лаконічним в листі та лекції, він був винятково цікавим лектором, так як ілюстрував теоретичні положення прикладами і мовою своїх співрозмовників-робітників, анекдотами і сленгом простолюду.

### **Філософія менеджменту за Тейлором**

*Пропагандистська діяльність Тейлора і боротьба профспілок проти тейлоризму штовхали засновника наукового менеджменту на пошук аргументів і осмислення, узагальнення зробленого, що вилилося в формулювання своєрідною філософії менеджменту. Спробуємо розглянути її основні положення.*

1. Країна, як і економіка зокрема, несе великі збитки через **неефективність практично всіх щоденних дій**.
2. Зціленням цієї непродуктивності є скоріше **систематичний менеджмент**, ніж пошук якогось незвичайного або екстраординарного для людини.
3. **Менеджмент є істинною наукою**, в основі якої лежать чітко визначені закони, правила і принципи.
4. **Фундаментальні принципи наукового управління** застосовні до всіх видів людської діяльності, від найпростіших індивідуальних дій до роботи великих корпорацій, які вимагають складнішої співпраці.

Тейлор також зазначав, що **основною метою менеджменту повинно стати забезпечення максимального процвітання роботодавця поєднане з максимальним процвітанням кожного працівника**. У взаємозв'язку цих двох компонентів він бачив довгострокову можливість задоволення інтересів обох сторін.

Його **філософія взаємного інтересу** базувалася на 4 принципах: розвиток науки; науковий підбір працівників; наукове навчання і розвиток працівників; тісне дружня співпраця менеджменту і працівників.

Він особливо підкреслював необхідність використання **всіх принципів у комплексі**, не допускаючи виділення серед них найбільш важливого: «Не один елемент, а тільки їх комбінація складає науковий менеджмент».

Велику увагу Тейлор приділяв **проблемі людських ресурсів**. Відповідаючи на звинувачення на адресу його системи як знеособленої і холодної до людини, Тейлор писав: «Жодна система не в змозі не враховувати потреби реальної людини. Необхідні як гарна система, так і хороший працівник. Ведення гарної системи управління дасть результат прямо пропорційний здібностям і повазі влади менеджерів». Він також підкреслював необхідність формування належних людських відносин між наймачами і найманою працею, обліку упереджень робітників.

Не оминув він увагою і таке важливе питання **як опір змінам**, яке є *результатом оцінки робочими змін, як наступ на їхні інтереси*. І тому, вважав він, що робітники не цікавляться цілями змін, вони просто чинять опір їм. Так, наприклад, впровадження його системи вимагало тривалого терміну на 5 років.

Фредерік Тейлор і його соратники представляють собою першу хвилю синтезу в науковому менеджменті. **Науковий менеджмент характеризується як процес об'єднання фізичних ресурсів або технічних елементів організації з людськими ресурсами для досягнення цілей організації**.

З технологічного боку науковий підхід Тейлора був спрямований на аналіз існуючої практики з метою стандартизації та раціоналізації використання ресурсів. З боку людських ресурсів – пошук найбільш високого ступеню індивідуального розвитку та винагороди шляхом зменшення втрати, наукового відбору, відповідності здібностей працівника виконуваним ним роботам, а також шляхом стимулювання працівника. Він не ігнорував людський елемент, як це нерідко відзначається, але підкреслював індивідуальну, а не соціальну, групову бік людини.

### **Послідовники Тейлора**

#### **Карл Барт**

З усіх послідовників в авангарді наукового руху управління **Карл Барт** (1860-1939) був найбільш ортодоксальний. Після відходу Тейлора з практичного менеджменту Барт займався *модернізацією автомобільної промисловості*. Потім він зайнявся читанням лекцій з наукового управління в Гарварді (1911-1922). Він *опирався будь-яких змін у приписах Тейлора*. **Його внесок в управлінську думку був обмежений його відданим виконанням приписів Тейлора**.

#### **Генрі Гантт**

**Генрі Гантт** швидко вловив і зрозумів сутність роботи Тейлора і, незважаючи на окремі розбіжності, став головним учнем Тейлора. Починаючи з 1901 р., він працював консультантом і розвивав теорію. Він мав більше 150 публікацій, включаючи три книги, запатентував більше десятка винаходів, читав лекції в університетах, залишаючись одним з найбільш успішних консультантів з управління.

Ідеї взаємних інтересів між робочою силою і керуючими, наукового підбору робітників, детальних інструкцій по роботі, як і інші, а також концептуальний підхід Тейлора отримали широке відображення в роботах Гантта. Він винайшов **роботу понад завданнями з преміями** – систему, за допомогою якої робочий міг отримувати премію в 50 центів на день, якщо він робив всю свою роботу, призначену протягом будь-якого конкретного дня; для мотивації майстра призначалася премія за кожного робітника, що виконував норму і ще додаткова премія, якщо всі його підлеглі досягали такого ж результату. По суті справи, в даному випадку ми маємо першу відому нам спробу зацікавити фінансово майстра в навчанні робітників правильним методам роботи. Нововведення Гантта полягало в більш прямому мотивуванні менеджерів за допомогою прямого фінансового інтересу.

Зі свого власного викладацького досвіду Гантт розумів важливість навчання. У цьому переході від занепокоєння за виробництво до неспокою за робочого через інструктаж і згодом поліпшення виробництва робота Гантта є ранньою віхою в людській поведінковій думці. Навчаючи робітника, вважав Гантт, майстер повинен робити щось більше, ніж підвищення майстерності і знань робітника. Він вважав, що майстер зобов'язаний проводити і **промислове утворення, назване звичками промисловості**. Ці звички повинні бути наступними: *працьовитість і співробітництво, які полегшать придбання решти знання*.

Як колишній викладач, Гантт орієнтувався на передачу даних за допомогою графічних засобів. Одним з його ранніх **об'єктів графічного відображення** була установка звичок промисловості через горизонтальні смужки, що показують прогрес робітників у досягненні рівня норми. **Графік служив допомогою при контролі як для керуючих, так і для робітника**. Прогрес у роботі цеху чи відділу може побачити кожен, як діаграму, яка містить більшу кількість суцільних чорних ліній. Оскільки цей метод допоміг у підвищенні продуктивності, Гантт поширив його використання при складанні щоденного балансу виробництва, контролю над рівнем витрат, кількістю роботи на кожній тощо. Однак, його головне велике досягнення у створенні графіків було зроблено, коли він служив консультантом у Відділі Армії, під час I світової війни. Перша створена Ганта діаграма зображувала п'ять виробів військових матеріалів і планування необхідних замовлень, виконання замовлень, а також наявність залишків на складі. В управлінській думки того періоду графічні посібники Гантта були революційними для планування управління і самого управління. Усі наступні дошки і діаграми контролю з виробництва були запозичені у Гантта.

### **Френк і Ліліан Гілбрет**

Великий внесок у розвиток і популяризацію наукового менеджменту внесли подружжя **Френк і Ліліан Гілбрет**. Рання діяльність Ф. Гілбрет була схожа на те, що робив Тейлор. Пізніше він організував свою власну консультативну компанію і приєднався до руху наукового менеджменту. На початку своєї діяльності він запропонував **систему управління будівництвом, що складалася з трьох частин**:

1. Система занять була **системою бухгалтерського обліку**, яка була розроблена як допомога підрядчику в підрахунку різних витрат за тиждень роботи.

2. **Конкретна система** містила докладні поради конкретним підрядникам, зокрема про контроль робітників, включаючи необхідність ведення спортивних змагань між групами робітників, для якнайшвидшого завершення роботи. Вся робота була поділена для груп робітників, хто змагалися, щоб швидше виконати конкретне завдання.

3. **Система Каменяра** була *технічною*. Він запропонував систему кращого способу кладки цегли, створену на основі вивчення рухів. Він не тільки навчав робочих, як поводитися з цеглою, але і пояснював чому цей спосіб був кращий.



Він робив наголос на економії зусиль, а не швидкості їх виконання. Також як і Тейлор він вів пошук підвищення продуктивності праці без докладання великих фізичних зусиль. Результатом його пошуку стало збільшення робочим денної норми кладки цегли з 1000 до 2700 штук без великих зусиль.

У 1907 р. Гілберт познайомився з Фредеріком Тейлором. Після того, як Гілберт став співпрацювати з Тейлором і почав покращувати свою власну систему, він став **розробляти все більш складні методи вимірювання часу роботи:**

- склав список 17 основних рухів, які дозволили проводити більш точний аналіз елементарних рухів робітників;
- вперше почав використовувати кінокамеру в проведенні промислових досліджень.;
- розробив циклографічну методику приєднання маленької електричної лампочки до руки, пальців, або кисті робочого для фіксування на плівці рухів.

Велике дослідження причин втоми робітників, проведене Ф. Гілбрет разом з дружиною Ліліан, показало, що **причиною втоми була не монотонність, а недолік інтересу менеджменту до робітника**.

Ліліан Гілбрет відіграла важливу роль у роботі її чоловіка і створила репутацію своєю власною роботою. У своїй докторській дисертації, виданій окремою книжкою ще до захисту, вона застосувала **методи і відкриття психології до досліджень робочого місця**.

Вона визначала **психологію управління як вплив організуючого роботу розуму на організовану роботу, і вплив неорганізуючої діяльності на мислення робітника**. Вона вважала, що **успішне управління базується на людині, а не на роботі і науковий менеджмент являє собою джерело, що дозволить максимально використовувати можливості і зусилля людини**.

Л. Гілбрет характеризувала три історичні стилі управління: **традиційний, перехідний і науковий**. Вона зазначила, що психологи до того часу в значній мірі концентрувалися на вивченні психології натовпу і порівняно небагато робіт було виконано з психології особистості. При науковому менеджменті робочий знаходив розумова рівновага і безпеку, а не занепокоєння, яка була неминучою при традиційному управлінні. **Л. Гілбрет була піонером в психології управління**.

У 1911 році група фахівців на чолі з Ф. Гілбрет створила окрему організацію, названу **Товариством підтримки наукового менеджменту і перейменовану після смерті Тейлора до Товариства Тейлора**. Він створив **Введення в науковий менеджмент**, в якому виклав загальні питання наукового управління і запропонував відповіді в зрозумілій і доступній термінології щодо основних принципів та практики наукового управління. І хоча робота не містила принципово нової інформації, блискуча постановка запитань і формулювання відповідей, забезпечили книзі широку увагу серед читачів.

### **Гаррінгтон Емерсон**

**Гаррінгтон Емерсон (1853-1931)** був сином пресвітеріанського священика, який вірив у протестантські ідеї економічного використання ресурсів. Втрати і

неефективність були тим злом, яке, на думку Емерсона, проникло у всю американську індустріальну систему. Згідно Емерсона, однією з найбільших проблем були недоліки організації. Вирішенню цих проблем повинні були сприяти визначені ним **Дванадцять принципів ефективності**, що стали новим орієнтиром в історії розвитку управління. Кожному з дванадцяти принципів була присвячена глава: перші п'ять глав розглядали відносини між людьми, а інші присвячувалися розгляду методів, інститутів і систем. Принципи не були ізольованими, а взаємозалежними та координованими, щоб створити структуру для формування системи управління. Цікаво, що, розглядаючи принципи окремо, автор у кожному розділі підкреслює їхній взаємозв'язок через трактування основних.

У передмові Емерсон підкреслив основну передумову: *«Не праця, не капітал і не земля створили і створюють сьогодні сучасне багатство. Ідеї – ось що створює багатство. І все, що потрібно сьогодні – це ідеї широкого використання природніх умов, а також зменшення праці, капіталу і землі на виробництво одиниці продукції»*. **Ідеї були домінуючою силою**, і вони повинні були бути зосереджені на зменшенні втрат і створення більш ефективної індустріальної системи. **Принципи були засобами для досягнення цієї мети**, і базисом всіх принципів була **лінійна форма організації**. Емерсона відчувалося, що головною хворобою промисловості є **дефектна організація**.

**Принципами управління, сформульованими Емерсоном, є наступні:**

1. Точно поставлені ідеали або цілі. 2. Здоровий глузд. 3. Компетентна консультація. 4. Дисципліна. 5. Справедливе ставлення до персоналу. 6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. 7. Диспетчерування. 8. Норми і розклади. 9. Нормалізація умов. 10. Нормування операцій. 11. Письмові стандартні інструкції. 12. Винагорода за продуктивність.

У згаданій роботі Г. Емерсон вперше поставив питання щодо **ефективності виробництва в широкому сенсі**. **Ефективність** означає максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними вигодами. Справжня продуктивність завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях, напруга, навпаки, дає великі результати тільки при зусиллях ненормальних. Напруга і продуктивність – це не тільки одне і те ж, але і поняття прямо протилежні. Працювати напружено – означає докладати до справи максимальні зусилля. Працювати продуктивно – значить докладати до справи зусилля мінімальні.

Емерсон відкидав ідею Тейлора про функціонального майстра. Він погоджувався з Тейлором в питанні про необхідність спеціалізованих знань про персонал, але розходився в думці про те, як це зробити. Будучи під впливом європейської освіти, Емерсон захоплювався організаційними зусиллями генерала Фон Мольтке, який розробив загальну концепцію персоналу і зробив прусську армію надзвичайно ефективною машиною в середині дев'ятого століття. **Теорія загальної концепції персоналу** полягала в тому, що окремими фахівцями старанно вивчався кожен суб'єкт, що має відношення до військових дій і що об'єднана мудрість цих фахівців впливала на вище командування, відіграючи роль радників.

Лінійна організація, не отримуючи допомоги з боку служби по роботі з персоналом, мала серйозні недоліки. Емерсон вважав, що *можна застосувати ці штабні принципи до індустріальної практики, щоб розглядати паралельно відносини між лінійним менеджментом і кадровою службою, щоб кожен лінійний елемент міг у будь-який час мати користь від знань і допомоги служби кадрів. Кожна фірма повинна мати керівника персоналом й чотири великі служби кадрів під його підпорядкуванням:*

- Одна для персоналу, щоб планувати, управляти і радити по всьому спектру питань, що мають відношення до добробуту службовців;
- Друга, щоб радити щодо структури, машин, приладів, і іншого обладнання;
- Третя для матеріалів, включаючи їх придбання, турботу про збереження, видачу, і обробку;
- Четверта для методів і умов, щоб включити стандарти, записи, та облік.

*Поради служби кадрів мають бути доступними для всіх організаційних рівнів і зосереджуватися на плануванні: «Справа служби кадрів – не виконує роботу, а встановлює стандарти та ідеали, так, щоб усі працівники могли працювати більш ефективно.*

*Різниця між Емерсоном і Тейлором, таким чином, очевидно. Замість того, щоб зробити одну людину, відповідальним за кожну специфічну функцію цеху, Емерсон залишає диспетчерське управління і владу керівництва, яка функціонує на основі планування і ради кадрової служби. Ця пропозиція зберігала переваги спеціалізованого знання без недоліків розриву ланцюга команди.*

### **Морріс Кук**

У той час як розглянуті автори вивчали ефективність в індустріальних підприємствах, **Морріс Кук** (1872-1960) розширював вчення про ефективність для освітніх і муніципальних організацій. У 1909 р. президент Товариство Карнегі з просування навчання звернулося до Тейлора з проханням про допомогу в **економічному дослідженні адміністрації в освітніх організаціях.** Тейлор доручив цю справу Куку. Результати його дослідження були подібні вибуху бомби в академічному світі. Кук зазначав, що **управлінська практика і стан менеджменту в освітній сфері були навіть гірше, ніж у промисловості.** *Управління комітетом було недосконалим, а департаменти насолоджувалися надмірної автономією, яка була перешкодою для здорової університетської координації. Оплата праці у вузі здійснювалася не за якість роботи, а на підставі тривалості служби. Він також рекомендував переглянути довічний найм професорів, а негідних викладачів звільнити.* Кук пропонував ввести умовну **одиницю студент-годину** (одна година в класі або лабораторії на одного студента) як стандартну одиницю обліку ефективності професійних зусиль. Професори повинні були витрачати більшу кількість часу на навчання та дослідження, залишаючи управління фахівцям, а не комітетам. Пропонувалося більш широко використовувати асистентів, дозволити найбільш здатним з них виконувати комплексні роботи. Збільшення платні повинно було ґрунтуватися на

якості або ефективності, а витрати на навчання та дослідження повинні більш ретельно контролюватися центральною адміністрацією.

У 1911 році Кук став **керівником Громадських робіт у мерії** і привніс **наукове управління в управління Філадельфії**. *За чотири роки він заощадив місту більше одного мільйона доларів, домогся скорочення витрат на мільйон з чвертю, звільнив 1000 неефективно працювали робітників, заснував пенсійний фонд і фонд прибутку, створив канали комунікацій між робітниками і менеджерами, і вивів муніципальне управління із заповнених димом кімнат на божий світ.*

Його книга **«Наші міста пробуджуються»** була присвячена **управлінню муніципалітетами за допомогою принципів наукового менеджменту**. Таким чином, Морріс Кук, вихованець Тейлора, започаткував систему в академічні та муніципальні підприємства, відновлюючи відносини між науковим управлінням і організованою працею.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Хто і чому робив перші спроби систематизувати управління?
2. Назвіть основні причини провалу початкової практики відрядної оплати праці.
3. У чому полягала система диференційованої оплати Фредеріка Тейлора?
4. Які цілі переслідувала тейлоровська система оплати праці?
5. У чому полягав тейлоровський менеджмент за завданнями?
6. Назвіть ознаки, що відрізняють хорошого менеджера нижчої ланки.
7. У чому полягала суть філософії менеджменту за Тейлером?
8. Який внесок Карла Барта у науковий менеджмент?
9. Що становило основу гантовської роботи понад завданнями з преміями?
10. Назвіть революційний винахід Г. Ганта.
11. У чому сутність вчення Френка Гілбрета?
12. У чому сутність вчення Ліліан Гілбрет?
13. назвіть нові підходи до наукового менеджменту започатковані Г. Емерсоном.
14. Що нового було запропоновано з позиції наукового менеджменту Моррісом Куком?

## **Тема 7. Становлення адміністративної теорії менеджменту**

Адміністративна теорія менеджменту була створена в Європі. Започаткували її два учених-фахівця на початку двадцятого століття, обидва були європейцями і обидва зробили значний внесок у розвиток управлінської думки.

Один з них був менеджером-практиком, інший - ученим-теоретиком, один з них отримав базову освіту з природничих наук – Анрі Файоль, а інший – із соціальних наук, і жоден з них не отримав заслужене визнання за життя – Макс Вебер.

Анрі Файоль французький інженер-менеджер став батьком, засновником першої теорії управління завдяки вивченню процесу управління. Макс Вебер, німецький соціолог-економіст, створив теорію організацій через розробку

концепції бюрократії як ідеалу технічної ефективності. Обидва цих видатних учених прагнули узагальнити теорію і практику менеджменту.

### Анрі Файоль

Анрі Файоль (1841-1925) народився в сім'ї французьких буржуа. У 1860 році закінчив Національну школу шахтної справи. Отримавши підготовку як шахтного інженера, Файоль поступив на роботу в гірничодобувну компанію відразу ж після отримання диплома і провів у ній все своє трудове життя аж до виходу на пенсію в 1918р.

Анрі Файоль зайняв посаду Генерального директора в 1888р., коли компанія рухалася до банкрутства. Оскільки вугільні копальні компанії наближалися до виснаження, гірничодобувне і сталеливарне виробництва були об'єднані в 1892р. Файоль зумів запобігти банкрутству компанії і до свого відходу з неї у віці 77 років привів її стан і фінанси у виключно стабільне положення.

На основі власного досвіду Файоль почав формулювати ідеї адміністративної теорії вже в 1900р., коли виступив з доповіддю по управлінню перед членами Міжнародного Конгресу з проблем гірничої та металургійної промисловості. *Саме в цій доповіді він вказав важливість адміністративної функції, але не приділив елементам управління особливої уваги, які і зробили його відомим пізніше.* У 1908р. він підготував тези до Ювілею Товариства добувної промисловості, у яких висунув свої **чотирнадцять загальних принципів управління**. Його перша згадка про елементи управління відноситься до 1916 року, коли була опублікована його основна робота **«Загальне і промислове управління»**. Ще одна відома робота Файоля – його стаття **«Теорія управління державою»** була опублікована в 1923 р. Навіть у Франції довгий час його роботи були в значній мірі в тіні робіт Тейлора.

Ранні дослідження Файоля представляли його роботу на противагу поглядам Тейлора. Файоль не зіштовхувався з ворожою організованою робочою силою, з опором при впровадженні своєї системи на підприємстві. Тейлор починав кар'єру в якості робочого і працею піднявся наверх, у той час як Файоль з самого початку ототожнював та ідентифікував себе з управлінською групою. Тейлор починав зі здійснення своїх методів на рівні цеху і потім робив висновки на підставі досвіду управління цією одиницею. Файоль ж побудував свою систему загального управління з точки зору менеджера вищого рівня і потім застосував її до нижчих організаційних управлінських елементів.

Файоль мав намір написати велику, що складається з чотирьох частин, роботу з управління, яка повинна була включати: частина 1 – необхідність і можливість навчання управлінню; частина 2 – принципи і елементи управління; частина 3 – персональні спостереження і дослід; частина 4 – уроки війни. Частини III і IV так ніколи і не з'явилися, а першої і другої частини було достатньо, щоб побачити акцент Файоля на важливості управління будь-якими звершеннями, будь вони великими або маленькими, промисловими, комерційними, політичними, релігійними, або будь-якими іншими.

Ця універсальність менеджменту є головним внеском, оскільки вона дозволяла подолати вузькі уявлення і погляди на менеджмент і ставитися до

вивчення менеджменту не як до галузі науки, а як інструменту впливу на будь-яку систему.

Файоль почав з визначення, розпізнання **шести груп дій**, присутніх у всіх промислових підприємствах: (1) технічна – виробнича, продуктивна, (2) комерційна – закупівля, продаж і обмін; (3) фінансова – пошук і оптимальне використання капіталу; (4) безпека – захист власності і людей; (5) бухгалтерський облік – інвентаризація, балансова звітність, витрати і статистика і (6) управлінська – планування, організація, розпорядництво, координація, і контроль. З шести видів діяльності Файоль докладно вивчав тільки управлінську, так як інші види усвідомлювалися досить добре.

Тейлор усвідомлював універсальність методів і філософії наукового управління, але не, універсальність організаторських функцій як їх побачив і розвинув Файоль.

У подані знань, необхідних менеджерам, він підкреслював ідею про те, що кожен менеджер буде мати потребу в спеціальному знанні, яке є специфічним для будь-якої функції будь-то технічна, фінансова чи будь-яка інша.

**Загалом же, кожен менеджер потребував таких якостей і здібностей:**

1. **Фізичні якості:** здоров'я, енергія, спритність.
2. **Розумові якості:** здатність розуміти і вчитися, судження, розумова енергія і здатність адаптуватися.
3. **Моральні якості:** енергія, стійкість, готовність брати відповідальність, ініціативу, лояльність, такт, гідність.
4. **Загальна освіта:** загальне знайомство з питаннями, що не належать виключно до виконуваної функції.
5. **Спеціальна знання:** технічні, комерційні, фінансові, організаторські, ораторські, тощо.
6. **Досвід:** знання, що є результатом належної роботи.

Він також відобразив відносну важливість необхідних здібностей і вмінь для персоналу залежно від їхнього місця розташування в ієрархії управління. На *рівні робочих*, технічна спроможність була найбільш важлива, але у міру просування по кар'єрній драбині, відносна важливість організаторської здібності зростала збільшилася, в той час як потреба в технічній спроможності зменшилася. Чим вище рівень влади і повноважень, тим більше домінуючою ставало управлінське вміння. Уміння та знання в комерційній, фінансовій сферах, справах безпеки та бухгалтерського обліку зменшувалися при просуванні вгору по кар'єрних сходах.

Що ж стосується відмінностей, пов'язаних з масштабами підприємств, то менеджери малих підприємств потребували відносно великих здібностей та знання в технічній галузі, тоді як у *великих фірмах управлінці вищих рівнів* потребували більше знань менеджерських, ніж в технічних умінь.

Відмінності у відносній важливості умінь стали вирішальними у визначенні Файолем поняття навчання менеджменту. З огляду на швидке поширення великих фірм та організацій він зазначав, що їхнє майбутнє керівництво має отримувати управлінську підготовку, чого не було в старій системі підготовки кадрів, спрямованої на формування і розвиток технічних, комерційних та інших умінь. У

школах не навчали менеджменту, так як керівники промисловості вважали, що практика і досвід були єдиною дорогою до управлінських посад. Причиною відсутності навчання менеджменту була відсутність теорії. Кожен менеджер слідував своїм власним методам, принципам і теоріям, але ніхто ніколи до нього не намагався об'єднати прийнятні правила і досвід в рамках теорії адміністрування. Ніхто не доходив до узагальнення ідей і знахідок.

Файоль ж узагальнив свій досвід в теорію, вказавши, що **менеджмент** є (1) окремим умінням, застосовним у всіх видах підприємств та організаторської діяльності; (2) і це уміння ставало все більш важливим і визначальним у міру сходження по ієрархічній драбині, (3) управлінським знаннями та вмінням навчити.

Поняття «принципи менеджменту» досить часто розуміється неправильно і є предметом дискусій. Розуміння Файолем принципів було не таким жорстким, як це має місце в природних науках і означало правило чи закон. Він використовував термін принципи змушено: «Я віддаю перевагу терміну «принципи», не пов'язуючи, однак, з ним ідеї суворості строгості. Майже ніколи не доводиться застосовувати один і той же принцип у тотожних умовах: треба враховувати різні й мінливі обставини, відмінність і зміну людей і багато інших змінних елементів. Саме тому, принципи повинні бути гнучкими і застосовними під час будь-яких запитів. Треба вміти ними оперувати. Це важке мистецтво, яке потребує вдумливості, досвіду, рішучості і почуття міри. Почуття міри – похідна такту і досвіду – одне з найважливіших якостей адміністратора.

Кількість принципів управління необмежено. Будь-яке правило, всякий адміністративний захід, що зміцнює соціальне утворення або полегшує його існування займає своє місце серед принципів, у всякому разі на весь той час, поки досвід підтверджує його в цьому високому званні. Зміна стану речей може викликати зміну правил, викликаних до життя цим положенням».

Принципи Файоля базувалися на тих, які він використовував найбільш часто у власному досвіді. Вони не були непорушними і незмінними, але служили як "маяки", щоб вказати шлях адміністративній теорії.

Доцільно виділити наступні 14 принципів Файоля: 1. Розподіл праці. 2. Влада. 3. Дисципліна. 4. Єдність розпорядження. 5. Єдність керівництва. 6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. 7. Винагорода. 8. Централізація. 9. Ієрархія. 10. Порядок. 11. Справедливість. 12. Сталість складу персоналу. 13. Ініціатива. 14. Єднання персоналу.

Поділ праці було відображенням класичної ідеї, що стосується спеціалізації робочої сили і переваг, які накопичувалися в скороченні витрат, збільшенні випуску продукції і спрощення завдання навчання працівників. Подібно Тейлору Файоль вважав, що поділ праці не повинен обмежуватися технічною роботою, але міг би б застосовуватися також до спеціалізації функцій і розподілу повноважень.

Влада визначалася як право віддавати розпорядження та сила, яка примушувала підкорятися. Файоль здійснив розмежування між формальною владою і повноваженнями, які наділяються менеджера відповідно його посади, і персональною владою і авторитетом, які базувалися на думці, знаннях, досвіді, моральності тощо. У хорошого менеджера, вважав Файоль, особистий авторитет

доповнював його офіційну владу і повноваження. Влада була нерозривно пов'язана з відповідальністю, тому що всюди, де влада здійснювалася, існувала і відповідальність.

Дисципліна по своїй суті, заснована на покорі та повазі між фірмою і службовцями. Що є необхідним для успіху і ґрунтується радше на повазі ніж на страху як не дисципліна. Погана дисципліна була неминучим результатом поганого керівництва, а хороша дисципліна породжена хорошими лідерами.

Єдність розпорядження, четвертий принцип Файоля, який полягає в тому, що розпорядження службовцю повинен віддавати тільки один начальник. І цей принцип був фундаментальним в концепції організації Файоля. Також, як ніяка людина не може служити двом господарям, дуалізм розпорядництва є загрозою влади, дисципліні, і стабільності. Єдність керівництва означає наявність одного керівника, однієї програми дій, що мають одну і ту ж саму мету. Єдність керівництва залежить від дієвої організаційної структури.

Підпорядкування приватних інтересів загальним – цей принцип був закликом до ліквідації невігластва, честолюбства, егоїзму, ліні, слабості і інших людських пристрастей, які створюють конфлікти, коли індивід або група намагається зайняти панівне становище в організації.

Принцип винагороди персоналу був файолівською версією економічної людини. Після обговорення питань заробітної плати, премій, і розподілу прибутку, він виявив, що спосіб оплати залежить від багатьох чинників і, що мета полягає в тому, щоб зробити персонал більш корисним, відповідним чином мотивуючи його. Його аналіз не містив реальної та зрозумілої концепції оцінки персоналу і поняття мотивації.

Принцип централізації був більш чітким, демонструючи виключне розуміння і проникнення в сутність організації. Централізація – виявлення оптимального ступеня управління для підприємства. *На малих підприємствах*, де розпорядження менеджера йдуть безпосередньо до підлеглих, існує **абсолютна централізація**; *на великих підприємствах*, де довгий скалярний ланцюг між менеджером і нижчими керівниками, розпорядження і звіти повинні пройти низку посередників. Кожен службовець, навмисно чи ненавмисно, привносить дещо від себе в передачу та виконання розпоряджень та інформації. Ступінь централізації повинна змінюватися відповідно до обставин. Але **основною метою централізації** завжди залишається оптимальне використання всіх здібностей персоналу. Поєднання можливостей централізації і децентралізації, можливі комунікаційні спотворення в скалярному ланцюзі, і змінні чинники впливають на ступінь децентралізації. Розуміння Файолем поєднання централізації і децентралізації було досить чітким: всі чинники, які свідчать про важливість ролі підлеглих, говорять на користь децентралізації, а всі ті, які підтверджують їх другорядну роль – вимагають централізації.

**Ієрархія (скалярний ланцюг)** – ланцюг керівних посад починаючи з вищих і кінчаючи нижчими. Він показує напрям лінії влади і каналів передачі комунікацій. Щоб протистояти можливим затримкам зв'язку, викликаним єдністю принципу команди, Файоль розвинув свій місток, який дозволив комунікацій



перетинати лінії влади, але тільки тоді, коли це було погоджено усіма сторонами і зберігалось інформування начальства у всіх випадках.

**Порядок**, десятий принцип, забезпечував певне місце для кожної речі і всяку річ на своєму місці. Це застосовувалося до знарядь та предметів праці, а також до персоналу. Для людей, це було в такий спосіб: кожна людина була прикріплена до свого робочого місця.

**Принцип справедливості** забезпечив відповідні відносини між службовцями.

Дванадцятий принцип, **сталість складу персоналу**, був покликаний забезпечувати планування персоналу та умови для заміни людських ресурсів.

**Ініціатива** – як принцип закликала індивідів показувати завзяття та енергію у всіх виконуваних справах, покладених на них.

Нарешті, принцип **єднання персоналу**, підкреслив створення гармонії і єдності у межах фірми. Поділ ворожих сил, щоб послабити їх – справа майстерна, але поділ своїх власних сил – серйозний гріх проти справи.

Чотирнадцять принципів Файоля представляють будівельні блоки в його адміністративній теорії управління. Вони були призначені для керівництва в якості гідів у теорії та практиці і не вичерпували всі можливості і не мали жорстких меж в застосуванні. Рання фабрична система відкинула багато з цих принципів на практиці, але внесок Файоля в тому й полягав, що він зумів об'єднати їх в концептуальній схемі. У цьому й полягає унікальність його теорії.

Слід також відмітити, що Файоль не використовував термін **процес**, щоб описати функції менеджера, замінивши його на **елементи управління**.

*Першим елементом управління, є планування.* Для Файоля **управляти** – це означало передбачати і передбачення є необхідним елементом управління. Будь-яка **програма дій базується**: (1) на ресурсах підприємства, тобто нерухомості, обладнанні, сировині, персоналі, збуті, на зв'язках з громадськістю тощо; (2) природі і важливості поточних операцій; і (3) майбутніх тенденціях у всіх сферах діяльності підприємства, час настання яких не можна визначити.

Розвиваючи **програму дій** Файоль запропонував **ранню концепцію участі працівників в управлінні**. Вивчення ресурсів, можливостей і засобів їх використання, необхідних для досягнення мети, вимагає участі всіх начальників служб у рамках виконання своїх функціональних обов'язків.

Така участь забезпечує використання всіх ресурсів і сприяє поширенню управлінського інтересу в даній програмі. Файоль вважав, що більше уваги слід приділяти участі у плануванні менеджерів нижчих ланок, так як їм доведеться виконувати те, що запланували самі. **Ефективна програма дій має риси єдності** (одна загальна програма доповнюється приватними програмами на кожний вид діяльності); **безперервності** (програми довгострокові і короткострокові); **точності** (максимальне вилучення невідомості); **гнучкості** (здатності реагувати на несподівані події).

Виходячи з цих характеристик і вимог Файоль радив створювати ряд **приватних програм дій**, які будуть доповнювати загальну **всеохоплюючу програму дій підприємства**. Щоденні, тижневі, місячні, річні, п'ятирічні і

десятирічні прогнози (або плани) повинні готуватися і переглядатися відповідно до зміни умов.

Акцент Файоля на **довгострокове планування** є унікальним внеском у розвиток управлінської думки і ці його ідеї важливі сьогодні не менше, ніж за часів їх формулювання.

Отже, **управління – об'єднана функція планування і передбачення була універсальним і фундаментальною у використанні всіма організаціями.**

*Другим елементом управління є організація, яка включала в себе умови для структурування дій і відносин, а також набір, оцінку і навчання персоналу.* Оскільки цей елемент отримав подальший розвиток, то більш пізні автори поділяють даний елемент на два елементи, **організацію і керування персоналом (або управлінням людськими ресурсами).** Для Файоля, щоб організувати бізнес означало: забезпечити його всім корисним для функціонування: сировиною, інструментами та обладнанням, капіталом, персоналом і обов'язком управління була турбота про те, щоб соціальна і матеріальна складові відповідали меті, ресурсам і потребам підприємства. **Структура організації повинна бути влаштована таким чином, щоб забезпечити єдність руху до мети фірми. Належна структура чітко визначає обов'язки, заохочує ініціативу і відповідальність, погоджує дії і координує зусилля, а також забезпечує контроль без надлишку регулювання, бюрократизму, і паперового контролю.**

Під штатом в організації Файоль має на увазі групу людей, що мали силу, знання, і час щоб допомагати менеджеру. Штат повинен був отримувати розпорядження тільки від генерального менеджера і Файоль порівняв це з військової концепцією штабу.

**Функції штабу** полягали в наданні допомоги менеджеру при виконанні завдань типу кореспонденції, інтерв'ю, конференцій, тощо, допомоги в координації і контролі, зборі інформації та формулюванні майбутніх планів та пошуку удосконалень. Остання функція штабу була унікальною для Файоля; він стверджував, що **оперативний менеджмент** не мав ні часу, ні енергії для занять довгостроковим дослідженням та планування, тому що він був поглинений поточними і складними проблемами управління бізнесом. Штаб, звільнений від щоденних турбот, міг зайнятися пошуком найкращих методів роботи, усвідомленням змін у бізнесі і присвятити себе вирішенню перспективних питань.

Концепція штабу поставила його в пряму опозицію тейлоровської ідеї функціонального майстра. На думку Файоля будь-яка виконувана робота має підтримуватися і це можливо тільки тоді, коли працівник несе відповідальність тільки перед одним керівником.

Підготовка структур формальних організацій дозволила побачити організацію в цілому; лінії влади і повноважень, канали комунікацій запобігали перекривання або вторгнення інших відділів, дозволяли уникнути подвійних ситуацій при наданні розпоряджень та наказів, і чітко позначити відповідальність і обов'язки. Структури самі собою стали інструментом у руках менеджера при взаємодії між відділами, визначенні виконавців і їхніх завдань, в проведенні змін в організації.

Відштовхуючись від організаційної структури, Файоль розвинув **основи функцій штабу або служби персоналу**, які склалися з набору, оцінки, і навчання персоналу. Набір був досліджений дуже коротко і розглядався як функція виявлення якостей і знань в людях для роботи на різних рівнях організації. Файоль радив збільшувати час, витрачений на підбір працівника прямо пропорційно рівню заповнюваної посади. Оцінка менеджерів і робітників була здійснювалася у відповідності з їх рівнем в організації:

- *Здоров'я та фізична придатність* були необхідні для всього персоналу.
- *Інтелект і розумова енергія* стають все більш важливими в міру просування по ієрархічній драбині. **Розумова енергія** – *здатність займатися одночасно з багатьма різними складними об'єктами, була необхідна для менеджерів вищих рівнів управління.*
- *Моральні якості*, такі як ініціатива, відповідальність, лояльність і дисципліна були важливі на всіх рівнях.
- *Загальна освіта*, тобто, загальні знання в сфері безпосередньої роботи, були необхідні кожному, хто бажав підвищення по службі.
- *Управлінські знання* або ті, які стосувалися планування, організації, розпорядження, координації і контролю, набували все більшої важливості в міру просування вгору по кар'єрній драбині.
- *Додаткові знання* були необхідні у зв'язку із зростанням відповідальності і включенням нових сфер діяльності.

Файоль обмежився описом якостей і не досліджував проблеми їх оцінки та процедури їх формування. Подібно Тейлору його уявлення про функції персоналу було обмежено. Файоль виступав за зменшення технічного навчання і збільшення навчання організаторським здібностям.

**Керівництво**, *третій елемент управління* Файоля, мало своєю метою залучення, наскільки це можливо, підлеглих службовців в коло інтересів підприємства. **Керівництво** – це мистецтво, яке базувалося на певних особистісних якостях і знанні загальних принципів управління. Менеджер, який здійснював керівництво, повинна мати: повне знання про своїх підлеглих: усувати некомпетентних працівників; бути добре обізнаним в угодах, які існують між підприємством і службовцями; подавати хороший приклад; об'єднувати своїх головних помічників за допомогою конференцій, на яких досягається єдність керівництва і зосередження зусиль в необхідних напрямках; не відволікатися на дрібниці; вміти домагатися від персоналу єдності дії, ініціативи та відданості справі.

**Координація**, розглянута Файолем як *четвертий елемент управління*, означала узгодження всіх дій у підприємстві таким чином, щоб полегшити його функціонування і досягти успіху. Пізніші автори підкреслили роль координації у всіх функціях менеджменту і не розглядали її як окрему. Для Файоля координація була актом збалансування витрат і доходів, підтримання устаткування у відповідності з цілями виробництва, забезпечення сумісності та відповідності продажів і виробництва. Організація і планування сприяли координації визначенням обов'язків і належних дій, створенням планів і графіків і

фокусуванням уваги на цілях. Керівництво впроваджувало ініціативу і наради між менеджером і підлеглими забезпечувало тим самим огляд всіх проблем та виконання планів. Нарада була швидким, простим способом інформування та створення організаційної єдності. Агенти зв'язку, більшою частиною штабні службовці, повинні використовуватися, щоб забезпечити координацію між конференціями, а також з установами, розташованими далеко від головного офісу. Вони сприяли координуванню зусиль в організації, але не заміняли пряму відповідальність керівника.

Контроль, був п'ятим елементом управління і, складався з перевірки – чи все протікає згідно з прийнятою програмою дій, згідно з даними наказами і встановленими принципами. **Мета контролю полягає в знаходженні помилок, щоб їх можна було виправляти і запобігати повторенню.** Контроль повинен був застосовуватися до людей, цілей і дій. Ефективний контроль ґрунтується на швидких діях, супроводжуваних санкціями у разі потреби. Контроль повинен бути неупередженим і Файоль рекомендував інспектора по контролю забезпечити незалежність його здійснення.

### Макс Вебер

Життя і діяльність **Макса Вебера** (1864-1920) йшли хронологічно паралельно Файоллю та Тейлору. Народжений в Німеччині, в багатому сімействі зі значними соціальними і політичними зв'язками, Вебер був інтелектуалом із численними інтересами в соціології, релігії, економіці, і політичній науці. Будучи професором, редактором, консультантом уряду і автором ряду праць він був визнаний як один з провідних учених свого часу.

**Протестантська етика і дух капіталізму** був однією з його головних робіт, але його інтереси включали в себе і розгляд відносин між економічними організаціями та суспільством.

Вебер відчував потребу встановлення раціональної основи під адміністрування великомасштабними підприємствами і результатом його роботи в цьому напрямку стала **концепція бюрократії як ідеалу організаційного устрою**. Ідеал для Вебера означав чисту форму організації. Комбінації або сплави різних організаційних форм з'являються в самій практиці, але Вебер хотів знайти ідеальний тип з метою теоретичного аналізу. **Бюрократичний ідеал служив як нормативна модель, щоб полегшити перехід від дрібномасштабного підприємницького адміністрування до великомасштабної професійної адміністрації.** Осмислення Вебером переваг бюрократії послужило підставою для того, щоб його називали батьком теорії організації.

Він виявляв інтерес до структур влади. **Вебер визнавав три чистих типи законної влади:**

- раціонально-легальна влада, яка спирається на законність або право тих, хто піднявся до влади можливості керувати;
- традиційний тип, який спирався на віру в святість давніх традицій і законності статусу тих, хто здійснював владу;
- харизматична влада, яка ґрунтується на відданості до певної та виключної святості, героїзму, чи виняткових рисах характеру особистості.

*При раціонально-легальній владі* покора підлеглих ґрунтується на легально встановленій ієрархії типу державного офісу, військового з'єднання. Це є покора владі встановленої посади чи рангу.

*При традиційній владі* існує покора людині, яка займає традиційно санкціоновану владну посаду.

*При харизматичній владі*, (**харизма** – є ранньохристиянська концепція дару милості Божої) лідерів корилися на підставі особистої довіри послідовників і віри в повноваження або переконання лідера.

Форма влади є наріжний камінь будь-якої організації. Без влади будь-якого типу, ніяка організація не може прямувати до мети; влада вносить порядок в хаос.

З трьох чистих типів влади, зазначав Вебер, **раціонально-юридична може забезпечити основу бюрократії**, оскільки вона: (1) забезпечує підставу для безперервності адміністрації та управління, (2) раціональна, так як особа, що займає відповідну владну посаду обирається на основі компетентності з умовою виконання відповідних обов'язків; (3) забезпечує лідера законними засобами для здійснення влади; (4) влада чітко визначена і ретельно підігнана до функцій, необхідних для виконання завдань організації.

І, навпаки, традиційна законна влада буде менш ефективна, оскільки лідери не були обрані на основі компетентності, така організація буде діяти в інтересах збереження традиції, тобто буде орієнтована на минуле.

Аналогічна справа і з харизматичною владою, яка надто емоційна й ірраціональна в тому сенсі, що вона не базується на правилах і звичаях і залежить від містики і божественних відкриттів.

*Концепція Вебера кращої адміністративної системи аналогічна тейлоровській, оскільки управління чи адміністрація означали для них здійснення контролю на основі знань.* Вони шукали технічну компетентність в лідерах, які здійснюють владу на основі факту, а не примхи, на підставі здібностей, а не фаворитизму.

**Необхідними елементами ідеальної бюрократії Вебера були наступні:**

1. **Поділ праці**, в якому влада і відповідальність була чітко визначена для кожного члена і закріплена в офіційних обов'язках.
2. **Чітка побудова організації за ієрархічним принципом**, тобто на основі ступеневої підпорядкування та залежністю кількості рівнів ієрархії і керівників від загальної кількості підлеглих.
3. **Системи правил, норм, формальних процедур, що визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях і які є основою адміністративного управління та контролю.**
4. **Побудовою внутрішньої системи відносин на формальних засадах як взаємодії між посадами, а не особистостями.**
5. **Підбором кадрів за формальними ознаками на конкурентній основі з подальшим просуванням в залежності від старшинства, стажу роботи і досягнутих у попередньому періоді результатів, що повинно було забезпечувати просування нагору найбільш кваліфікованих працівників.**

Вебер передбачав неминучість розповсюдження організацій великого масштабу. Зростання великих підприємств вимагало модернізації в адміністрації

(управлінні). З позиції Вебера, капіталізм відігравав головну роль у розвитку бюрократії.

З точки зору історичної перспективи роботи Вебера відображали руйнування заснованого на традиціях суспільства. Процес індустріалізації в Німеччині був швидким, але значною мірою обмежувався сильним політичним режимом юнкерів. **Німеччина перебувала на роздоріжжі між старою системою бізнесу, заснованою на родинних зв'язках, і швидким підйомом великомасштабних підприємств.** Відповіддю Вебера на розрив традиції повинна була стати раціоналізація організацій з метою забезпечення ефективності нової капіталістичної держави. Напад Вебера на традицію і використання політичного контролю в економіці повинен був привести до її заміни управлінням на основі знання та технічної компетентності.

Бюрократія Вебера була задумана як проект ефективності, яка зробить ставку швидше на правила, ніж на людей, на компетентність замість фаворитизму. Як творець теорії організації Вебер проклав шлях іншим, щоб дослідити ідеальну бюрократію та її практику. Концепція веберовського ідеалу надихнула дослідників на подальші дослідження.

**Висновок:** Поява адміністративної теорії мало місце у двох формах. Одна – це внесок Файоля з його універсальним процесом управлінської діяльності; і друга – пошук Вебером проекту ідеальних структурних заходів з метою забезпечення технічної ефективності. З різних сторін і перспектив, і Файоль і Вебер спробували представити адміністративні схеми для управління великомасштабними організаціями.

Файоль підкреслив важливість швидше управлінської освіти, ніж технічної; важливість планування та організації, постійного керівництва, координації і контролю, і виділив на основі свого досвіду універсальність управлінських функцій. Він визначив відмінності між менеджментом, управлінням як інтегрованим впливом і адмініструванням, яке здійснювалося виключно через людей. **Файоль орієнтувався на вищий менеджмент.** З п'яти елементів своєї системи найбільшу увагу він присвятив адмініструванню, плануванню і організації. Керівництво приводить в дію плани й організацію; координація забезпечує гармонію всіх складових частин організації; контроль здійснює відповідність планів і розпоряджень фактичного виконання робіт; і цикл відновлюється створенням нових планів, заснованих на минулих діях.

Концепція адміністративної теорії Файоля, яку можна застосовувати до всіх типів організованого підприємства, стала важливою віхою в історії управління. Хоча Тейлор припускав про можливість застосування наукового менеджменту при виконанні багатьох дій керівника, Файоль отримав визнання універсала тому, що він був більш далекоглядним. Тейлор мав більшу довіру до принципів, ніж Файоль, який бачив у них гнучкі путівники в діях, а не як жорсткі закони.

Макс Вебер обрав адміністративну точку зору в своєму бюрократичному ідеалі. Він радив уникати лідерства та організації на основі традиції і харизми, пропонував встановлювати раціонально-юридичні основи влади і створювати відповідні системи відбору персоналу та виконання обов'язків.

Як творець теорії організації Вебер проклав дорогу іншим, щоб дослідити ідеальну бюрократію та її практику. Поступово це привело до появи інтересу до неформальної організації. З різних сторін і перспектив, і Файоль і Вебер спробували представити адміністративні схеми для управління великомасштабними організаціями. Однак ні Вебер, а ні Файоль не отримали належного визнання і тільки пізніше був по-справжньому оцінений їх внесок у розвиток управлінської думки.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Які шість груп дій, присутніх у всіх промислових підприємствах, виділив А. Файоль?
2. Назвіть якості та здібності, якими, згідно Файолю, повинен володіти менеджер.
3. Назвіть чотирнадцять принципів Файоля і розкрийте їх зміст.
4. Назвіть та проаналізуйте основні елементи управління за Файолем?
6. Назвіть шість характеристик, за якими Файоль пропонував оцінювати діяльність менеджерів і робітників.
7. Які чисті типи законної влади розглядав М. Вебер? Поясніть особливості кожної з них.
8. Назвіть необхідні елементи ідеальної бюрократії Вебера.

### **Розділ 3. Зародження вітчизняного наукового менеджменту**

#### **Тема 8. Становлення школи людських відносин**

Багато менеджерів і учених виявили чітку залежність між умовами роботи, самопочуттям і продуктивністю робітника. Забезпечений відповідними зручностями: вентиляцією, температурою і освітленням – робочий мав би оптимальні умови для роботи по вирішенню наукових завдань, спонукуваний прогресивною системою заробітної плати. Правильне освітлення робочого місця вважалося не менш важливим фактором, тому що воно впливало на якість, кількість і безпеку роботи.

**У 1924 р. Національна Дослідницька Рада при Академії Наук вирішила довести взаємозв'язок між освітленням та індивідуальною ефективністю, провівши дослідження на американському заводі «Вестерн Електрик», що виробляє обладнання для американських телефонних і телеграфних компаній.**

Дослідження почалося зі створення двох груп робітників (жінок), кожна з яких виконувала одні й ті ж завдання в однаково освітлених кімнатах. Завдання кожної групи полягала в складанні телефонних реле. У контрольної групи не було ніяких змін у висвітленні та інших умовах. В експериментальній групі за допомогою зміни рівнів і типів освітлення могло бути науково визначено вплив освітлення на ефективність праці. Дослідники брали до уваги кімнатну температуру, вологість і безпосередньо освітлення. Дослідники спостерігали за групами та їхньої продукцією. У процесі експерименту результати ставали все більш несподіваними і загадковими. Незалежно від рівня освітлення (в одному

випадку воно навіть було зменшено до рівня місячного світла) вироблення продукції в експериментальній групі і групі контролю збільшувалася. Спантичені, дослідники відмовилися від зміни освітлення і почали змінювати періоди відпочинку, довжину робочого дня та робочого тижня і інші причини, що викликали збільшення продуктивності.

**Заміна групового плану роботи індивідуальним призвела до великої збільшення продуктивності.** Введення п'ятихвилинних пауз під час роботи о 10:00 і в 14:00 також призвело до збільшення продуктивності. Скорочення робочого дня і робочого тижня, запровадження безплатних сніданків для робітників – всі ці зміни дали бажані результати. Незадоволені результатами, дослідники вирішили скасувати всі введені раніше зміни і повернутися до вихідних умов, коли робітники не мали ні додаткового відпочинку, ні сніданку, ні скороченого робочого дня і тижня, за одним винятком: була збережена відрядна оплата праці. Очікуючи падіння морального духу, дослідники були вражені тим, що продуктивність праці, навпаки, досягла найбільших за весь час експерименту результатів. Подальше нове введення додаткового відпочинку та сніданків постійно збільшували продуктивність. Коротше кажучи, протягом усього періоду експерименту індивідуальна продуктивність праці підвищилася з 2400 реле до 3000 реле на тиждень на кожного робітника.

Ці початкові експерименти Національної Дослідницької Ради тривали з 1924 по 1927 р.р., і результати були настільки непереконливі, що майже кожен був готовий визнати марним весь проект. Продуктивність праці збільшувалася, але ніхто не знав чому. Гіпотеза впливу освітлення була відхилена; стомлення не виявилось таким вже й важливим чинником, не була також знайдений зв'язок між годинами роботи і сну, вологістю приміщення і продуктивністю робітника.

**Жорж Пеннок** головний інспектор «Вестерн Електрик», припустив, що ключем до вирішення цієї загадки був інтерес, проявлений експериментаторами до робітників, але це не розглядалося як факт. Було прийнято рішення продовжити дослідження складних людських реакцій під час роботи.

На новому етапі досліджень до них приєднався **Елтон Мейо** (1880-1949), який отримав підготовку за дисциплінами логіка, філософія та медицина в ряді навчальних закладів Австралії і Великобританії. По переїзді до США він займався дослідною роботою в галузі промисловості. Заінтригований початковими результатами експериментаторів, Мейо однозначно відзначив, що надзвичайна зміна мислення в групі було ключем до пояснення загадки експерименту на даному підприємстві. На його думку, дівчата, які брали участь у експерименті, ставши соціальною одиницею, насолоджувалися зростаючим увагою експериментаторів. У них з'явилося почуття їхньої власної участі в проекті. Важливу роль у проведенні експерименту та аналізі його результатів належала Ф. Ротлісбергер, який працював у департаменті індустріальних досліджень Гарварда і був включений до складу дослідницької групи. Крім перших кроків, зроблених Мейо і Рослісбергом, інші вчені внесли значний внесок у дослідження групи. Основними ініціаторами були Дж. Пеннок, Діксон і Х. Райт. У групи працювали представники різних спеціальностей: Л. Варнер – антрополог, який досліджував



вплив суспільства на людину, Л. Хендерсон – фізіолог, дослідник соціальної структури суспільства та інші учені.

### **Експерименти на «Вестерн Електрик»**

**Мейо і його колеги** взяли участь в експериментах «Вестерн Електрик» лише на десятому етапі тринадцяти етапного проекту і стали відразу шукати сенс в отриманих незрозумілих результатах. Відсутність взаємозв'язку між змінами в навколишньому середовищі (робочими перервами) і працездатністю службовця змусило групу Гарварду звернутися до традиційної гіпотези управління з метою знаходження нової ролі управління для робітника. **Були запропоновано п'ять гіпотез управління для пояснення недоліків первинного дослідження освітлення:**

1. збільшення продуктивності праці було викликано поліпшенням умов роботи у випробувальній кімнаті;
2. скорочені робочі дні забезпечили відсутність перевтомленості робітників;
3. робочі перерви усунули монотонність у роботі;
4. відрядна оплата праці стимулювала продуктивність;
5. поліпшення взаємин робітників і керівників стимулювало продуктивність праці.

Одна за одною, кожна гіпотеза була перевірена. Перше пояснення було відхилено, оскільки випуск продукції збільшився, незважаючи на навмисне погіршення рівня освітлення. Довжина робочого дня і перерви також не могли пояснити результатів досліджень, тому що продуктивність праці продовжувала зростати, незважаючи на скасування цих привілеїв. Третя гіпотеза теж була непереконлива. Монотонність розглядалася скоріше як почуття, а не матеріальний показник. **Дослідники прийшли до висновку, що поліпшення взаємовідносин робітників і керівників стимулювало підвищення продуктивності праці.**

**Гіпотеза заохочувальних платежів вдарила по суті традиційних теорій заохочення і спричинила більш глибоке дослідження.** Були сформовані дві нові групи. Були відібрані п'ять досвідчених робітників, для формування нової групи для вивчення.

До експерименту в цеху (перша експериментальна група) застосовувався груповий план заохочення, але протягом перших дев'яти тижнів експерименту – індивідуальний. Спочатку загальна продуктивність праці підвищилася, але надалі залишилася постійною на новому високому рівні (112,6% від початкового рівня в 100%). Після повернення до первинного плану заохочення (терміном у сім тижнів) показники другої випробувальної групи знизилися до 92,6 відсотків від початкового стовідсоткового рівня.

Розробники руди (друга експериментальна група) продовжували працювати за системою індивідуального заохочення, і єдиною зміною в експерименті було приміщення відібраної групи в спеціальну кімнату для спостереження за збереження того ж самого плану заохочення. Довжина робочого дня та обідніх перерв змінювалися так само як і в ранніх експериментах, і зміни в продуктивності праці записувалися. Цей експеримент тривав протягом чотирнадцяти місяців, і за цей період продуктивність праці зросла на 15 відсотків.

Пояснюючи результати, отримані цими двома групами, вчені припустили, що підвищення зарплати стало причиною збільшення продуктивності праці. Продуктивність праці другої експериментальної групи збільшилася на 12,6 відсотків, і вчені прийшли до висновку, що це сталося завдяки бажанню частини другої групи досягти рівня першої експериментальної групи на початкових експериментах.

Але, незважаючи на те, що розробники руди (друга експериментальна група) продовжували працювати за одним і тим самим планом заохочення протягом усього експерименту, продуктивність праці продовжувала збільшуватися незалежно від зарплати. У результаті вчені прийшли до висновку, що **збільшення продуктивності праці було викликано не збільшенням зарплати, а поліпшенням взаємовідносин в обох групах.**

Нова людина в промисловості повинна бути соціально контрольованою. Підвищення ефективності роботи було викликано скоріше поліпшенням взаємовідносин між робітниками, а не змінами умов середовища. Звичайно, це не означало, що всі попередні висновки були повністю помилковими, але тепер повинні були розглядатися не тільки технічний, а й соціальний аспект роботи.

У ранніх експериментах, дослідники забрали робітників з фабричного цеху, помістили їх у спеціальну кімнату і встановили контроль. Ця заміна наглядців експериментаторами створила нову соціальну ситуацію для робітника. Як зазначив Мейо, експериментатори створили більш приємну робочу обстановку, тому що останні не розглядалися як начальники. Ця зміна в управлінні спричинила за собою зміну у ставленні до робітників, до їх почуттів і бажань. Особлива увага експериментаторів до робочих стала причиною звинувачення експериментаторів у зміні ходу експерименту персональним участю. *Експериментатор, який фактично став керуючим, змінив попередню організацію управління. Робітники були ознайомлені зі змінами у проведенні експериментів, їх думки були вислухані і враховані. У міру просування дослідження, експеримент все більше нагадував таку соціальну ситуацію, в якій робітники могли вільно говорити про свої проблеми, в якій встановилися нові відносини між робітниками і керуючими.*

### **Експерименти на «Вестерн Електрик»**

Було б помилково не враховувати результати досліджень у «Вестерн Електрик» у зв'язку з тим, що спостерігачі змінили експеримент. Навпаки, метою роботи **Хоторна**, *було створення такого майстра, який повинен був виявляти персональну зацікавленість у роботі підлеглих.* Поворотним моментом в експериментах стало проведення **програми інтерв'ювання**, метою якої було підвищення якості управління. Так як експерименти в кімнаті спостереження показали емоційну залежність робітника від поведінки керуючого, то група Гарварду вирішила перетворити майстрів у спостерігачів. Новий майстер мав виявляти турботу і увагу до службовців, уміти уважно їх вислухати. Спостерігачі помітили, що спочатку робітники, зокрема жіночої статі побоювалися представників влади, але як тільки експериментатори почали виявляти інтерес до їхніх проблем, вони втратили страх і стали говорити більш

розкуто з посадовими особами компанії і спостерігачами. Згодом вони (робітниці) виявляли великий інтерес до роботи і стали спілкуватися один з одним не тільки на роботі, але і в години дозвілля. Їх емоційний підйом був тісно пов'язаний з манерою спостереження і зі збільшенням продуктивності праці. Цей зв'язок між манерою спостереження, емоційним станом і продуктивністю праці стала початком зміни взаємин між робітниками і керуючими.

Вся програма інтерв'ювання була досить об'ємною, тому ми зупинимося лише на деяких відмінностях. Метою інтерв'ю було бажання спостерігачів отримати відповідь робітників на відповідні питання про політику програм управління, про їхнє ставлення до начальства, до умов роботи і т.д., однак ці інтерв'ю призвели до появи нових непередбачених відкриттів у роботі Хоторна. На свій подив виявили, що робітники хотіли говорити на ті теми, які не були включені до списку питань спостерігачів. Для робітників були важливі ті речі, які не були важливі для дослідників і для компанії. Методика проведення опитування була змінена. Репортер дозволяв робочому висловлювати свою думку з будь-яких питань. Завдання репортера полягала лише в тому, щоб уважно вислухати робітника, середня тривалість інтерв'ю зросла від 30 хвилин до 1.5 години. Після цього робітники стали говорити про раптове поліпшення умов праці і про підвищення зарплати (хоча насправді нічого не змінилося). Таким чином, завдяки можливості відкрито виплеснути свої емоції робочим здалося, що їх положення раптово поліпшилося, хоча насправді все залишалося як і раніше.

Скарги, зібрані під час проведення інтерв'ю, були досліджені, і виявилось, що вони повністю не відповідали дійсності. Це зіставлення фактів і почуттів допомогло дослідникам встановити **два види скарг: явні (матеріальні) і приховані (психологічні) форми невдоволення.**

Наприклад, один з робітників був спантеличений шумом, температурою і димом в його цеху. Подальше дослідження показало, що справжньою причиною занепокоєння була нещодавня смерть його брата від пневмонії, і робочий боявся, що і його власне фізичне стан міг погіршитися. Скарги щодо пониження зарплати призвели не до підтвердження реального факту, а лише відбили стурбованість робочого медичними витратами через хворобу його дружини. По суті, деякі скарги розглядались не як факти, а як наслідок особистих або соціальних ситуацій, що вимагають докладного дослідження. **З точки зору дослідників, заклопотаність робочого власними проблемами гальмувала продуктивність праці** Мейо назвав **песимістичними ілюзіями.**

Результатом програми інтерв'ювання стало навчання наглядачів вмінню слухати і розуміти особисті проблеми робітників. Наглядачі були навчені мистецтву репортерів – мистецтву уважно вислуховувати службовців і виключати зі спілкування з робітниками будь-яке зауваження, пораду або емоцію. Така тактика давала наглядачеві можливість дізнаватися особисті проблеми робочого, враховуючи і вивчаючи фактори впливу.

Новий наглядач повинен був бути більш людським, дбайливим і майстерним у вирішенні особистих і соціальних проблем. Результатом таких нових взаємин повинен був стати емоційний підйом робітників, зменшення числа песимістичних ілюзій і збільшення продуктивності праці.

У ході іншого дослідження вивчалася діяльність працівників, які в ізолюваній кімнаті збирали перемикачі для центрального щита управління. Монтаж виробів виконували три групи людей, робота яких була взаємопов'язана: (1) одні робочі прокладали електричні дроти, (2) паяльник проводили пайку з'єднань, (3) контролери оцінювали якість їх роботи. Всього дев'ять робітників, укладаються електричні дроти, три паяльника і два інспектора. Оплата праці була заснована на такому принципі, що кожен робітник отримував винагороду виходячи із загальної продуктивності групи. Цим самим підкреслювалася необхідність співпраці. Насамперед дослідники помітили, що норма продуктивності, встановлена начальством, була вище, ніж необхідний денний обсяг роботи в розумінні робітника. Якби продуктивність праці перевищила цю неофіційну норму, робочі очікували зменшення зарплати або збільшення офіційної норми, встановленої начальством. Перед робочим були дві небезпеки: збільшення продуктивності праці, яке вело до зниження зарплати або до збільшення норми виробництва, встановленої начальством, зменшення продуктивності праці, яке викликало незадоволення наглядача. На думку групи, робітник не повинен перевищувати неофіційну норму продуктивності праці, щоб не виділятися, але й не повинен підводити своїх товаришів і працювати менше ніж інші, тим самим, підводячи тим самим свій колектив.

Для досягнення необхідного впливу над робітниками, члени її групи діяли сарказмом, глузуванням і випивкою. Випивки використовувалися для підтвердження і зміцнення влади групи. Бажання уникнути неприємностей також стало причиною приєднання робочих до цієї групи. Наприклад, при перевиконанні плану робочий здавав лише необхідну денну норму, а надлишок залишав на наступний день.

Три факти чітко підсумовують відкриття дослідників Гарварду: (1) норма продуктивності праці була встановлена групою незалежно від норми очікуваної продуктивності, встановленої начальством, (2) робітники виконували певну неофіційну норму, намагаючись не збільшувати і не зменшувати встановлену групою продуктивність праці, (3) група утримувала в покорі всіх робочих допомогою певних заходів.

**Правилами за якими працювали робітники були наступними:**

1. Ви не повинні виконувати дуже багато роботи, щоб не виділятися.
2. Ви не повинні працювати занадто мало, щоб не підвести свою групу.
3. Ви не повинні інформувати наглядача про протизаконні дії групи, щоб не бути стукачем.
4. Ви не повинні показувати свою перевагу і владу над іншими.

Іншим аспектом дослідження була **оцінка взаємин між робітниками з метою вивчення соціальної структури** або іншими словами **групової конфігурації**. Соціальний аналіз взаємин у кімнаті монтажу виділив дві неофіційні групи всередині формальної структури. Працівники формували свої власні мікро-групи, в яких робітники допомагали один одному, хоча компанія забороняла ці дії.

*Чому ж продуктивність праці в складальному цеху і в кімнаті монтажу була неоднаковою?. У попередньому випадку дівчата збільшували свою*

продуктивність праці, а в кімнаті монтажу головним принципом роботи було обмеження продуктивності праці. Обидві групи були під наглядом, але роль спостерігача в обох випадках була різна. Під час експерименту в складальному цеху спостерігач уважно вислуховував пропозиції дівчат, заохочував їх участь в роботі і тим самим завоював їхню довіру. А в кімнаті монтажу спостерігачі лише стежили за службовцями, які зберігали свій принцип роботи.

**Результати досліджень дозволили групі Гарварду чітко сформулювати необхідні вимоги для створення нового вмілого керівництва. Роль групи полягала в наступному:**

- Вона зберігала неофіційний середній рівень продуктивності праці.
- Вона захищала робітників від втручання начальства, що бажає підвищити норму виробництва і знизити зарплату.

Група була інструментом контролю почуттів і дій робітників. Група Гарварду продовжила дослідження зіставлення фактів і почуттів, розпочатого ще під час проведення програми інтерв'ювання, тому що спостерігачі помітили відсутність взаєморозуміння між робітниками і їх начальством.

*Дослідники прийшли до висновку, що обмеження виробництва фактично було не вигідно для робітника, тому що це призводило до збільшення собівартості продукції, яка змушує начальство змінювати виробничі норми і технології, щоб компенсувати витрати виробництва. На основі звітів про результати діяльності робочих, дослідники групи Гарварду підвели підсумок: безвольне підпорядкування групі стало наслідком неправильного уявлення робочим дійсності.* Група грала лише негативну роль у житті робітників і виробництва.

**Дослідники Гарварду почали шукати причини формування неформальних груп.** *Вчені прийшли до висновку, що цю причину потрібно було шукати не в дослідженні економічних умов і політики управління, а в розгляді взаємовідносин робітників і керуючих.*

Технолог засновував свою роботу на логіці ефективності, яку робітники сприймали як втручання в їх дії. Керуючі (представники влади) стежили за дисципліною, а також змушували робочого погоджувати свої дії з начальством. Робітник, у свою чергу, відчайдушно чинив опір спробам наглядача змусити його працювати в інтересах підвищення продуктивності праці.

**Звичайно, поведінка робочого було неправильною, але тим не менш дослідники підкреслили, що політика управління повинна була бути заснована не тільки на логіці ефективності, але і на почуттях робітників.**

*Таким чином, логіка ефективності зазнала невдачі тому, що не враховувала почуття і нелогічні компоненти соціальної системи.*

Результати хоторнским досліджень викликали багато критики. Одним з наслідків, найбільш часто обговорюваних у спеціальній літературі, є так званий **Хоторнський ефект**. Суть його в тому, що позитивні результати експерименту (підвищення продуктивності) викликаються не спеціально створюваними змінами (поліпшення умов праці або його організації), дія яких, власне, і є предметом дослідження в самій експериментальній ситуації, а втручанням вчених. Критики Мейо стверджують, що збільшення виробітку в

групі дівчат викликано не введенням пауз відпочинку, а тим фактом, що їм подобалася нова ситуація, підвищений інтерес до них.

Тоді, питається, чому ж не підвищила продуктивність група чоловіків, адже до них теж виявлялася увага вчених? Виявляється, у першій групі (дівчата) замінили офіційного начальника вченим-спостерігачем, який ставився до них більш м'яко і людяно. У другій же групі (чоловіки) все залишилося на своїх місцях. Тому очікуваних позитивних результатів Мейо не отримав.

Щоправда, сам Мейо не погоджувався, що зміна керівника впливає на хід дослідження, оскільки в першій групі після відходу вчених продуктивність ще 4 роки залишалася високою, навіть при старому керівництві.

**Розвиток соціального аспекту стало головним стержнем досліджень Хоторна.** *Технічний аспект, що включає досягнення високої продуктивності та економічного прибутку має розглядатися в будь-якій організації з урахуванням людського фактора. Працівник має фізичні потреби, які повинні бути задоволені, але, що ще більш важливо, він має соціальні потреби.*

Соціальні потреби виникають із соціальних умов і реалізуються в житті організації через відносини з колегами та іншими працівниками. Події та об'єкти в навколишньому середовищі не повинні розглядатися як речі в собі, а як носії соціальних цінностей. Наприклад, письмовий стіл не має соціальної значущості сам по собі, але якщо його власник є начальником і контролює роботу інших, то в цьому випадку він стає символом статусу і носієм соціальної цінності.

**Існування формальної організації з її правилами, порядками і планами в парі з неформальною організацією з її емоціями і людськими взаєминами створює проблеми для менеджменту.** Неформальна організація не повинна розглядатися як погана, а як необхідна, самостійний об'єкт формальної організації. Визнання організації як соціальної системи дає можливість менеджменту вирішувати конфлікт між логікою ефективності та логікою емоцій неформальної організації. Менеджмент повинен прагнути до знаходження рівноваги між технічною організацією і людською турботою про економічну мету підтримання балансу в соціальній організації так, щоб індивіди вносили внесок у досягнення спільної мети задовольняли особисті потреби, які змушують їх кооперуватися.

Таким чином, **основним висновком хоторнським досліджень стало усвідомлення нових менеджерських якостей.** Вони були виключно важливими для управління людським фактором: в першу чергу – це вміння розуміти поведінку працівників, і по-друге – це вміння радитися, мотивувати, керувати і будувати комунікації з людьми.

Технічних навичок виявляється недостатньо для керівництва людьми. Необхідно було створити нове керівництво, яке розуміло б необхідність співробітництва та соціальної єдності на виробництві. Відкриття, до якого прийшов Мейо було наступним: адміністрація вважала, що підвищення продуктивності праці залежала тільки від впровадження нових технологій, хоча насправді ця проблема мала соціальний характер.

**Елтон Мейо досліджував також соціальні і політичні проблеми індустріальної цивілізації.** Він чудово описав нову виробничу еру, основними

характеристиками якої були війни, конфлікти і соціальні перевороти. У передмові до книги «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» він писав: «Атомна бомба є показником наших досягнень і невдач. Ми навчилися знищувати людей за мить, але ми не можемо закликати інші нації до співпраці в інтересах цивілізації. Ні, нашу цивілізацію знищить не атомна бомба. Якщо люди не усвідомлюють необхідність взаємного співробітництва, то цивілізація знищить сама себе».

У своїх книгах «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» та «Політичні проблеми індустріальної цивілізації» Мейо дійшов висновку, що *загострення уваги тільки на технічному процесі призвело б до загибелі всієї цивілізації*. Він довів, що коріння цієї проблеми лежать в неспроможності економічної та політичної теорії і звинуватив Девіда Рікардо (творця гіпотези натовпу) у неправильному трактуванні поняття суспільство.

### **На думку Д. Рікардо:**

1. Природне суспільство складається з безлічі індивідів.
2. Кожен індивід діє згідно своїм власним інтересам.
3. Кожен індивідуум прагне до досягнення тільки їм поставленої мети.

Мейо намагався спростувати гіпотезу натовпу: стверджуючи, що співпраця націй не є змаганням; доводячи, що кожна людина захищає інтереси групи, а не свої власні; наводячи на доказ висновки Хоторна – мислення ґрунтується більше на почутті, ніж на логіці.

Світ повинен був відмовитися від ідеї централізації влади. Мейо дійшов висновку, що влада повинна ґрунтуватися не на технічних навичках, а в першу чергу на гуманності та моралі.

Проведемо паралель між Тейлором і Мейо – представниками двох головних підходів до вирішення індустріальних проблем. Зверніть увагу на дивовижну схожість цілей цих двох людей: обидва описали конфлікт між робочим і начальством, обидва знайшли шляхи його вирішення, Тейлор – через розумову революцію, а Мейо – через взаємне співробітництво. Їхні цілі разюче схожі, а кошти для їх досягнення різні. Обидва домагалися високої продуктивності праці і поліпшення становища робітників. Тейлор вважав, що підвищення продуктивності праці залежало від правильного планування, організації та управління виробництвом, а Мейо вивчав соціальний аспект цієї проблеми. Тейлор зосередив свої дослідження на індустріальному робочому, Мейо – на робочому як члені групи. Тейлор думав, що важкі умови роботи були головною перешкодою для досягнення високої продуктивності, Мейо вважав, що це була проблема соціального середовища. На думку Тейлора, забезпечивши необхідні умови роботи, начальство дасть можливість робітникам збільшити свою продуктивність праці, в той час як Мейо надавав не стільки значенню грошам, скільки ролі групи (або суспільства в цілому).

### **Питання для самоперевірки:**

1. Розкрийте зміст програми інтерв'ювання?
2. Які три факти чітко підсумовують відкриття дослідників Гарварду?
3. Перерахуйте основні правила поведінки в групі.

4. У чому полягала роль групи?
5. У чому полягає сутність Хоторнського ефекту?
6. Що нового внесли хоторнські дослідження у розуміння мотивації?
7. Усвідомлення яких нових менеджерських якостей відбулося в результаті хоторнским досліджень?
8. Що було, на думку Мейо, основною характеристикою нової індустріальної людини?
9. Чим розрізнялися підходи Тейлора і Мейо в дослідженні індустріальних робітників?

## **Тема 9. Розвиток управлінської думки і підходи в загальній теорії управління**

У той час як в центрі наукового менеджменту домінувала **фігура інженера**, в адміністративній теорії – **організаційна структура**, то рух людських відносин був притаманний усім школам, тобто був міжгалузевим і був об'єктом досліджень соціологів, психологів тощо.

На основі цієї третьої школи сучасного менеджменту відбувався поступовий перехід до **системного аналізу організацій**, що включає основні положення та досягнення попередніх відкриттів у науковому управлінні. *Важливою віхою в системному аналізі стало вивчення груп.*

Основною передумовою в їх дослідженнях соціальної грані людини була ідея про те, що організаційна поведінка базується на людському ефекту множника. Кожен індивід, завдяки своїй унікальності, досвіду стає ще більш мінливим і складним, коли вступає у взаємодії з іншими індивідами. *Цей вплив множника означало, що слід знайти або створити нові засоби для аналізу, пояснення, передбачення і управління людською поведінкою.*

Дорогу в розробці засобів для аналізу поведінки групи проклали дві людини: **Джекоб Л. Морено** і **Курт Левін**. Створені ними поняття послужили основою безлічі досліджень тієї епохи.

**Морено** розробив новий аналітичний інструмент – соціометрію, розробивши власне трактування і мету. **Соціометрія – процес класифікації, спрямований на збирання разом індивідів, здатних до гармонійних міжособистісних відносин і створення, таким чином, соціальної групи, яка може функціонувати з максимальною ефективністю і мінімумом негативних тенденцій та процесів.** Морено був переконаний у тому, що психологічна діяльність груп виникала не випадково і що можна вивчати групи за допомогою кількісних методів, які досліджували їх розвиток і особливості відносин і взаємодій.

Іншою важливою конструкцією для аналізу поведінки групи була **динаміка поведінки групи**, створена **Куртом Левіним** (1890-1947), єврейським психологом, що втік з гітлерівської Німеччини на початку 30-х років. Введені Левіним в науковий обіг поняття були об'єднані під назвою **польова теорія**, в якій говорилося, що **поведінка групи – це складний набір символічних взаємодій і сил, які не тільки впливали на структуру групи, але й змінювали індивідуальну поведінку.**



Група ніколи не знаходиться в стійкому стані рівноваги, а перебуває в безперервному процесі взаємної адаптації, яку Левін назвав **квазіпостійні рівновагою**. Левін представляв поведінку як **функцію особи та її навколишнього середовища або поля**. Він прагнув знайти деякі зв'язки та співвідношення в психологічній топології. Використовуючи такі терміни як **життєвий простір, простір вільного руху та польові сили**, тобто *напружені відносини, що відбуваються з тиску групи на індивіда*, Левін і його партнери здійснили низку досліджень опорів з метою вивчення **опору змінам, а також проблеми лідерства в групах**. Поява групової динаміки та робіт Курта Левіна сформувало значну віху в розвитку управлінської думки.

Таким чином, Морено і Левін перенесли центр уваги з індивіда на групу. Їх робота вела до подальшого вивчення соціальної зміни, соціального контролю, колективної поведінки і загального впливу групи на індивіда. Дослідження просунулося від статичного стану індивіда в ізоляції до динамічного стану індивіда у взаємодії з іншими.

**Хоторнські експерименти** створили новий напрям у розвитку управлінської думки. **Мейоісти** спростували попередні уявлення про мотивацію людей, ролі майстра у встановленні людського співробітництва та про важливість почуттів і неформальної діяльності на роботі. Дослідження пост-хоторнської епохи підтвердили ці ідеї щодо ролі менеджера. Ці мінливі погляди на людину на роботі можна класифікувати наступним чином: нові ідеї про мотивацію; змінюються думки про вигоди, одержуваних з поділу праці і досягнення більшої відданості працівників організаційним цілям через участь у прийнятті рішень.

**Абрахам Маслоу** відкрив можливість багатомірного підходу до мотивації пропонуючи теоретичну ієрархію потреб людини. У 1943 році Маслоу ідентифікував принаймні 5 цих потреб: фізіологічні, безпека, любов, повагу і самовираження. Ці основні потреби були пов'язані один з одним і підпорядковані ієрархії домінування. Початковими і основними мотивами були фізіологічні і коли ці потреби були задоволені їх значення зменшувалася і на перший план виходили такі в ієрархії потреби, які домінували над поведінкою. Як тільки потреба була задоволена вона більше не мотивувала поведінку. Найвищий рангом в ієрархії була потреба самовираження Це було самовираження або досягнення людиною свого потенціалу становлення. Сутність вкладу Маслоу була в еволюційних, динамічних якостях природи людських потреб. В економіці на рівні існування переважають фізіологічні потреби. Як тільки економіка переходить на іншу стадію, інші потреби стають більш важливими.

Прихильники людських відносин висунули припущення, що американська економіка фактично просунулася до більш високого рівня пріоритету потреб. Зокрема, **Ф. Ротлісбергер** виклав суть цього положення наступним чином: люди на роботі не дуже відрізняються від людей в інших аспектах життя. Вони не просто логічні істоти. Вони мають почуття. Вони хочуть відчувати себе важливими і хочуть, щоб їх роботу визнавали важливою. Хоча вони зацікавлені у розмірах своєї зарплати, але вона не є питанням їх найвищого інтересу. Іноді вони більше зацікавлені в тому, щоб їх заробітна плата точно відображала соціальну

важливість роботи, яку вони виконують. Коротше кажучи, службовці, подібно до більшості людей, хочуть, щоб з ними поводитися як з невід'ємною частиною певної групи. Відповідно, **новий аспект розгляду мотивації повинен був бути переміщений із окремого індивіда на соціальні особливості робочого місця та групи.**

Згідно з тезою **Мейо** про те, що промисловість повинна забезпечувати співробітництво і соціальну солідарність, індивідуальні спонукальні плани почали отримувати менше підтримки, в той час, як мотивації групи стало приділятися більше уваги. Велика увага приділялася розвитку **теорії лідерства**. Управління в період створення перших фабрик будувалося на визнанні, що успіх або невдача підприємства були результатом індивідуальних рис або характеристик менеджера-підприємця-лідера.

**Тейлор** визначив необхідні якості диспетчерів і, розвинув свою **функціональну концепцію диспетчера**.

**Файоль** написав про потребу в організаторській знанні, для отримання технічних навичок, також для належної моралі, розумових, і фізичних якостей менеджерів. Він був набагато більш оптимістичний ніж його попередники.

**Мейоїсти** вважали, що навчання має зосередитися на розвитку міжособистісних навичок.

**Честер Бернард** писав про лідерство з точки зору стимулювання інших, щоб прийняти повноваження.

**Курт Левін** і його партнери були першими, що розглядали лідерство як континіум стилів від ліберального до демократичного і авторитарного.

**Т. В. Едорно** і його партнери внесли істотний внесок у поняття лідерства своєю роботою «Авторитарний індивід», у якій робилася спроба пов'язати персональну структуру з лідерством, послідовністю, мораллю, упередженнями та політикою.

*Емпіричні дослідження, однак, не підтверджували теорію індивідуальних характеристик і види лідерства. Вже в 1945 Інститут Соціального Дослідження в Університеті Мічигану під керівництвом Ренсіса Лікерта було розпочато низку емпіричних досліджень в різноманітних організаціях з метою визначення найбільш ефективних організаційних структур, а також принципів і методів лідерства. Ці дослідження привели до ідентифікації двох різних видів лідерства або його орієнтації: (1) орієнтація службовця, в якій спостерігач підкреслив міжособистісні відносини на роботі, і (2) орієнтація виробництва, в якій спостерігач зосереджений на продуктивності і був більше стурбований технічними аспектами роботи. Дослідження в Мічигані показали, що орієнтація службовця, пов'язана скоріше з відносно загальною, ніж з пильним спостереженням, вела до підвищеної продуктивності, до більшої згуртованості групи, до більш високої моралі, до меншої кількості занепокоєнь робітників, і більш низькою плинності робітників. Спостерігач отримав вищу продуктивність праці за допомогою створення духу команди, показуючи стурбованість за робочого, менш пильного контролю.*

Хронологічно паралельні дослідження вело **Бюро ділових досліджень Університету Штату Огайо**, які привели до розвитку ситуаційного підходу до

лідерства. Спираючись на соціометричні методи, вчені досліджували сприйняття членів організації, статусу, масштабів виконання роботи групою, характеристики груп, і ефективну поведінку лідера в різних ситуаціях групи. Вони висунули **двовірну модель лідерства**: (1) початкову структуру виміру, у якому лідер діяв, прагнучи досягнення мети роботи групи; і (2) вимір розгляду, в якому акцент ставився на потреби послідовників в залежності від міжособистісних відносин. **Аналогії між цими дослідженнями у вивченні лідерства істотні**: (1) обоє дотримувалися нового погляду, який був протилежним за характерною рисою або єдиним підходом; і (2) обидва визначили два виміри поведінки лідера. **Один вимір був орієнтованим на виробництво** – початкова структурна вісь, що орієнтується на завдання, а інший – на міжособистісні відносини.

Успіхи в розумінні лідерства були в розгляді кожної ситуації лідерства як одне з взаємодії між лідером і групою. Замість єдиного стилю, який сприяв отриманню кращих результатів, малося більшу кількість вимірювань у кожній ситуації. Поряд з акцентом на поведінку людини в групі (на його соціальному спонукання, участі у прийнятті рішень), дослідники займалися і *вивченням взаємодії соціальної системи з технічною системою роботи*, що призвело до створення **теорії організацій**.

У зв'язку з цим виключно важливим було емпіричне дослідження **Нової Англійської телефонної компанії, зокрема Е. Беккі**, який поставив за мету *дослідити взаємини між формальними і неформальними організаціями*. Він **виділив п'ять головних елементів або обов'язкових елементів організації**: (1) функціональні специфікації організаційних визначень робочих місць і відомчих відносин, (2) система статусу, яка базувалася на ієрархії влади і поваги керівництва, (3) система комунікацій, що здійснювала передачу необхідної інформації; (4) система винагороди, що забезпечувала стимули та засоби управління в досягненні організаційних цілей; і (5) статут організації, який включив всі ті елементи, які визначали характер організації або якість особливості існування організації.

Через аналіз цих елементів Беккі прагнув забезпечити розуміння взаємодії між формальною та неформальною системами відносин, їх взаємодію з метою впливу на людську. Беккі не давав відповідей на певні людські проблеми відносин, але пропонував **концептуальний діагностичний інструмент для організаційного аналізу**. У перспективі – *це був фундамент для більш пізнього аналізу соціально-технічних систем*.

Важливим внеском у теорії організації, а саме в організаційний аналіз стала адміністративна поведінка **Г. Саймона**. Учений був насамперед зацікавлений вивченням прийняття рішення з точки зору логіки та психології людського вибору. Почавши з аналізу ситуацій та їх впливу на прийняття рішень та поведінку службовців, він прийшов до аналізу самих організацій. Внесок Саймона простежується через його центральну тему: *щоб вивчити організацію потрібно вивчити складну мережу процесів і рішень, які все прямо здійснюють вплив на людську поведінку*. Вивчаючи розподіл і суть функцій прийняття рішення, можна було зрозуміти їх вплив на людську поведінку, людські уподобання щодо організаційних стимулів.

На основі аналізу групи **Г. Гоманс** вперше чітко визначив такі звичні нам поняття **як внутрішнє і зовнішнє середовище організації**. Він *розділив повну соціальну систему групи на внутрішню систему і зовнішню систему*.

Він стверджував, що будь-яка **соціальна система типу групи (внутрішня система), існує в тривимірній системі навколишнього (зовнішнього) середовищі. Вона включає в себе:** 1. фізичну навколишнє середовище (ландшафт, клімат, розташування); 2. культурну навколишнє середовище (норми, цінності, цілі); 3. технологічну навколишнє середовище (стан знань).

Навколишнє середовище визначає собою певні дії і взаємодії людей, залучених до системи. Ці дії і взаємодії в свою чергу пробуджують емоції й відносини (почуття) серед людей один до одного і до навколишнього середовища. **Ця комбінація дій, взаємодій і почуттів визначається в першу чергу зовнішнім середовищем**, яку автор визначив як **зовнішня система**. Він підкреслював, що *зовнішнє середовище визначає ряд дій людей незалежно (суб'єктивно) від їх власного бажання або думки, незалежно від їхнього особистого вибору*. Гоманс також відзначав, що дії, взаємодії і почуття взаємно залежать один від одного. Зі збільшенням взаємодії люди розвивають почуття, які не були визначені зовнішнім середовищем. Тобто, поряд з новими нормами виявлялися нові дії, які не були визначені навколишнім середовищем. Гоманс стверджував, що *внутрішня (неформальна) і зовнішня (формальна) системи створювали норми щодо способів виконання виробничих завдань, якості і кількості виконуваної роботи*. Він підкреслював взаємозалежність зовнішньої і внутрішньої систем. *Зміни в навколишньому середовищі вели до змін у формальних і неформальних відносинах*. Дії та норми внутрішньої системи в кінцевому рахунку змінювали фізичне, культурне та технологічне навколишнє середовище. Неформальні і несанкціоновані засоби і методи вирішення проблем могли виробляти ідеї для технологічних нововведень, перерозподілу робіт і завдань, розвитку нових норм щодо характеру відносин між робітниками та менеджерами.

У своїй теорії Г. Гоманс *чітко розділив необхідну поведінку від реальної поведінки*. Його концепція виявилася надзвичайно плідна для менеджменту. Визнавши, що діяльність робочих з розвитку нових групових норм може бути корисною організації, він змусив менеджмент по-новому подивитися не тільки на існуючі офіційні документи, що визначають виробничу діяльність працівників у групах, а й на суть і форми реалізації управлінських функцій.

## **Підходи в загальній теорії управління**

### **Системний підхід**

У створенні **системного підходу** було вивчення принципів і процесу управління. Вчені-управлінці протягом деякого часу прагнули об'єднати теорію і практику управління до єдиної системи знань. **Підхід, принципи і процес** – це складові **загальної теорії управління**.

**Управлінський процес** є те, що робить менеджер, виконуючи свою роботу, що забезпечує остову, каркас управлінської теорії. **Принципи управління**

приблизно описують те, як адміністратор повинен керувати і представляють собою основні блоки наукового знання.

Зростання інтересу до загальної теорії управління було потрібно для подальшого зростання організацій після другої світової війни, швидкого збільшення числа фахівців, пов'язаним із збільшенням кількості та важливістю нових ділових функцій, і великою увагою до задач керування в більш складному середовищі. Нове зовнішнє середовище вимагало від учених переорієнтації менеджменту з цехового рівня на управлінський, заснованого на загальній теорії менеджменту.

### **Розвиток теорії організації**

**Новий етап розвитку теорії організації був пов'язаний з появою організаційного гуманізму** в 1957-1960 рр.. У той час, як мейойсти писали тільки про людину, не приділяючи уваги власне структурі організацій, сучасні організаційні теоретики думали і про те, і про інше. Нова ера теорії організації відмовилася від бюрократії. Чотири книги, що з'явилися в період з 1957 по 1960 рр.. відзначають повалення ієрархії і бюрократії і підвищення гнучкості як цілі теорії організації.

Першою з'явилася книга **Джеймса Маршу і Роберта Симона (1958)** під назвою «Організація», за нею – роботи **Маршала Димока (1959), Мейсона Хейера (1959) і Джона Фіффера і Френка Шервуда (1960).**

**Марч і Саймон** першими висунули теорію, що стосується власне природи роботи, а також розробили гіпотезу про поведінку людини з метою представити нову теорію організацій. Вони вважали, що традиційна теорія організації розглядає людський організм як просту машину. На їх погляд, класицисти зазнали невдачі в безлічі питань, через формування незакінчених і неакуратних теорій мотивації та упущення з виду важливих складових людської поведінки. Зміни, запропоновані Маршем і Саймоном, були в більшості своїй засновані на останніх експериментально отриманих фактах психології та економіки і ранніх теоретичних розробках **Бернарда Честера.**

**Мотивація** розглядалася як процес пошуку, вибору з усього розмаїття альтернативних можливостей такого шляху, який змусить члена організації вирішити для себе, варто чи ні направляти свої зусилля на досягнення цілей організації. Яким буде це рішення залежить від того, чи зможе організація дати працівнику стимул.

**Марш і Саймон** також вивчили різні типи конфліктів у житті організацій, раціональні та нераціональні шляхи їх вирішення, питання централізації і децентралізації та проблеми введення нововведень в звичайно запрограмовані, жорстко встановлені рамки організації.

По суті їх роботи були заклик до створення нової організаційної структури, яка усвідомлює, що раціональність людей, які приймають рішення, має свої обмеження, що необхідно зрозуміти сутність процесу прийняття рішень. Це була вимога дня, що формувалася у визнанні необхідності створення структури, в якій існував би баланс між цілями і прагненнями різних членів організації.

Марш і Саймон відкрили нові перспективи для пошуку сучасної теорії організації.

Інші дослідники продовжують шукати спосіб подолання бюрократії. **Маршал Даймок**, приміром, намагався домогтися цього шляхом **поновлення поняття про завдання управління**. На його погляд, **бюрократія унеможливлювала зміни, в яких сучасне суспільство так мало потребу**.

**Мейсон Хейер** заклав основи сучасної теорії організації, яка включала питання мотивації, теорії особистості, субординації і прийняття рішень, і навіть поняття в галузі біології та екології.

**Фіффер і Шервуд** намагалися прийти до чогось середнього між класичним підходом і теорією, орієнтованою на поведінку.

У ретроспективі, всі ці підходи, що призвели до формування нової теорії, були спробою подолати непохитність класицистів з метою створення більш гнучкого, лояльного погляду на проблему організації та особистості.

Сучасна теорія організації не розділена повністю на класичний і неокласичний підходу, тим не менш певне підрозділ існує. Теорія організації являє собою окрему область вчення, і соціологи, дослідники політичної сфери і творці науки менеджменту об'єднали свої зусилля з метою створення вчення про комплексні організаціях.

### **Системний підхід**

**Системний підхід** є різновидом традиційних поглядів на питання структури, управління, поділу влади, ставлення до впровадження змін, конфліктів та іншим загальним організаційних проблем. Він був поворотом від акценту на структурі до звернення уваги на процес виробництва і взаємодії індивідів.

Однією з найбільш популярних у 80-ті рр. системних концепцій менеджменту є теорія 7-С, розроблена двома парами дослідників, які працювали з консультаційною фірмою МакКінзі. Першу пару склали Томас Пітерс і Роберт Уотерман – автори відомої книги «У пошуках ефективного управління», а другу пару Річард Паскаль і Ентоні Атос – автори не менш відомого бестселера «Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих».

Дослідження даних фахівців в галузі управління привели їх до висновку, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких з необхідністю вимагає відповідної зміни інших шести. Так як по-англійськи назва всіх цих складових починається на S, ця концепція отримала назву 7S, а в українському варіанті – 7С.

Ключовими складовими є наступні:

- **Стратегія** – плани і напрямки дій, що визначають розподіл ресурсів процесі здійснення певних дій у часі для досягнення поставлених цілей;
- **Структура** – внутрішня композиція організації, що відображає розподіл організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів та розподіл влади між ними;
- **Системи** – процедури та рутинні процеси, що протікають в організації;

- **Штат** – важливі групи кадрів, що існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою тощо;
- **Стиль** – спосіб, яким керівники управляють організацією; сюди ж відноситься організаційна культура;
- **Кваліфікація** – відмінні можливості ключових людей в організації;
- **Розділені цінності** – сенс і зміст основних напрямів діяльності, які організація доводить до своїх членів.

У відповідності з цією концепцією, тільки ті організації можуть ефективно функціонувати і розвиватися, в яких менеджери можуть підтримувати в гармонійному стані систему, що складається з даних семи компонент.

**Гнучкість, а не формальний підхід, стала основним принципом сучасної теорії організації. Ієрархічна структура припинила схвалюватися, влада стала розподілятися більш рівномірно, і менеджери переконані, що для досягнення результатів слід використовувати міжособовий вплив, а не авторитет влади.**

**Джоан Вудворд** виявив, що організаційна структура тісно пов'язана з технологіями різних типів виробництва. Деякі структури більш прийнятні, ніж інші, що залежить від того, чи вимагає технологія чітко встановленого порядку, призупиняється на час або безперервного виробництва.

Як і Вудворд, **Лоуренс і Лорш** стверджували, що жодна форма організації не може бути названа найкращою. Вони розробили теорію непередбачених обставин, яка говорить, що на організацію компанії величезний вплив надають умови ринку і технології і що тип організації залежить від специфічних вимог, що пред'являються компанії зовнішнім середовищем.

**Сучасна науково-технічна революція** призвела до того, що внутрішнє і зовнішнє середовище організації на противагу раніше порівняно плавному, розміреного і цілком певному ходу подій весь час стрімко змінюються, причому часто різко і в самих несподіваних напрямках. Нові реалії відобразилися на ситуаційному підході до менеджменту, який, втім, не виключив колишні.

### **Процесний підхід**

Перше покоління, яке розробляє **процесний підхід** до управління складалося з роботи інтелектуального прабатька **Г. Фейо**. Його послідовники розробили поняття **функцій менеджменту**, які являють собою **повторюваний незалежний цикл діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей**. І хоча трактування елементів процесу менеджменту розрізнялися в різних авторів, всі вони виходили з універсальності принципів, використовуваних у всіх організаціях і менеджерами всіх рівнів.

Відштовхуючись від файолевських принципів у середині минулого століття акцент був перенесений з суто виробничого управління на загальну теорію менеджменту.

**Сучасний процесний підхід до менеджменту пояснюється як:** (1). Множинність підходів на основі принципів та процесу; (2). Поява серйозних змін у природі та зміст навчання менеджменту; (3). Зростання усвідомлення зовнішнього середовища і відповідальності менеджменту; (4). Вплив ідей

поведінкових кількісних наук; (5). Розвиток теорії систем у менеджменті як прагнення до єдності.

У 1950 році **Вільям Ньюман** з *Колумбійського університету* розмножив для студентів матеріали «Принципи управління», які згодом були видані книгою під назвою «Управлінські дії: Техніка й організації та менеджменту». Ньюман визначив **управління** як **напрямок, керівництво і контроль за зусиллями групи осіб у напрямку якоїсь загальної мети і розвинув логічний процес управління як самостійної інтелектуальної діяльності**. Елементами процесу управління за Ньюманом були, *планування, організація, об'єднання ресурсів, керівництво і контроль*. Він вважав, що **планування – це визначення того, що слід зробити перед тим, як це робити**. Результатом процесу *планування* є поява трьох широких груп планів: (1) цілей чи результатів, які визначають причини організаційних зусиль і полегшували процес інтегрованого планування; (2) одноразових планів, які створювали напрям дії пристосування до специфічної ситуації і які вичерпувалися після досягнення мети; (3) постійних планів, які фіксували часові аспекти постійних циклічних операцій і змінювалися відповідно до приписів.

*Організація* є згрупування дій, необхідних для внесення планів в адміністративні підрозділи і визначення стосунків між керівниками і підлеглими в цих підрозділах. *Об'єднання ресурсів* є придбання для використання підприємством управлінського персоналу, капіталу, обладнання тощо, необхідних для реалізації планів. *Керівництво* є важливий етап між підготовкою і реальною дією; це створення інструкцій і всього іншого, необхідного підлеглим для того, щоб знати, що робити. *Контроль* є спостереженням за тим, щоб результати у максимальному ступені відповідали планам.

*Хоча ньюмановське розуміння процесу управління в основному відповідало файолевському, воно містило і кілька відмінних особливостей*: (1) розходження в типах планів; (2) елемент об'єднання ресурсів; (3) розгляд координація не як самостійної функції, а як елемента керівництва.

Внесок Ньюмана в теорію менеджменту цим не обмежився. *Він підкреслював, що специфічність цілей повинна визначати місце організації або певну нішу в промисловості, соціальну філософію організації і служити встановлення загальної управлінської філософії компанії*.

**Дж. Террі** з Північно-західного Університету був першим, який назвав свою книгу «Принципи управління». Він визначив **управління як діяльність з планування, організації та контролю за операціями з основними елементами організації – людьми, матеріалами, машинами, методами, грошима і ринками, що забезпечує спрямування та координацію і створює керівництво людськими зусиллями для досягнення поставлених цілей**. Террі наступним чином розумів **процес: планування, організація, керівництво людськими ресурсами, координування, контроль**.

*Функція керівництва людськими зусиллями була окреслена не настільки чітко, але вона включала використання і розвиток персоналу організації і вимагала відповідного використання впливу з тим, щоб кожен член організації бажав працювати на досягнення організаційних цілей*. Керівництво людськими



зусиллями вимагало більшої уваги розвитку керівників і створення належних відносин між працівниками по вертикалі в інтересах досягнення цілей.

У більш пізніх наукових роботах Террі скоротив число **функцій до чотирьох: планування, організація, мотивація і контроль**. Що стосується **принципів**, то Террі визначив їх як **фундаментальні положення, керівництво до дії**. Серед принципів, які визначив Террі, були наступні: принцип служіння, принцип цілі та принцип керівництва. Були також і підпринципи: планування, політики, прийняття рішень, організації, тощо.

Значний внесок у розуміння ролі менеджера в діловому суспільстві зробив **Пітер Дракер**. На відміну від функцій адміністратора, які превалювали в роботах про процеси, він розробив три більш широкі функції менеджера: 1. управління бізнесом; 2. управління керівниками; 3. управління робітниками і роботою.

Згідно Дракеру при прийнятті рішень адміністратор повинен виходити в першу чергу з економічних міркувань: «... менеджмент зазнає невдачі, якщо не може домогтися економічних результатів. Менеджмент терпить невдачу, якщо він не забезпечує товарами і послугами споживачів за цінами, за які вони хотіли б заплатити. Менеджмент терпить невдачу, якщо він не збільшив або, принаймні, не зберіг багатство, вкладене в справу».

Він визначив, що можуть бути неекономічні наслідки організаторських рішень, типу удачі і поліпшення добробуту сімей, але він був переконаний, що це були побічні продукти економічної ефективності.

У боротьбі за економічні результати, **перша функція управління бізнесом** несла в собі характер **підприємництва, творчого створення ринків і виробів**, а не була пасивною і адаптивною. **Друга функція управління керівниками** полягала в **управлінні за цілями** – понятті, яке вперше увів Дракер. Він слідував ідеї Мері Фоллет про деперсонізацію влади та підпорядкуванні закону ситуації: «Робота менеджера повинна базуватися на завданні, яке слід виконати для досягнення цілей, ... менеджер повинен направлятися і контролюватися швидше цілями ніж босом». Управління за цілями має замінити управління напором і спонукання, а контроль повинен бути більше самоконтролем, ніж контролем зверху. Знання цілей свого підрозділу і організації допомагає менеджеру спрямовувати свою діяльність. **Третя управлінська функція управління працівниками і роботою**, на думку Дракера, полягала в тому, щоб ставитися до співробітників підприємства як до найбільш життєво важливого ресурсу фірми, підганяючи роботу під робітників, надавати їм більше можливості контролювати свою роботу, зберігати цілісність роботи.

У той час як Дракер був зосереджений насамперед на практичних аспектах управління, інші продовжували йти далі до осмислення процесу управління, щоб вийти на теорію.

**Г. Кунц і С. Одоннелл** визначили управління як функцію робити речі за допомогою інших. Вони розвинули поняття Файоля про універсальність менеджменту і спробували у своїй роботі представити концептуальні рамки для розглядів принципів менеджменту. Дані учені виділили наступні функції менеджменту: планування, організація, укомплектування персоналом, керівництво і контроль.

Планування є функція, яка включає вибір серед варіантів цілей підприємства, політики, процедур, і програм. Організація є створення за допомогою влади і засобів координації зв'язків між людьми, спрямованих на виконання спеціалізованих завдань для досягнення цілей підприємства. Укомплектування персоналом охоплює вербування, відбір, навчання, підтримку і відставку адміністраторів. Керівництво є ті дії, які пов'язані з управлінням та контролем підлеглих. Контроль складається з вимірювання та виправлення дій підлеглих, щоб упевнитися, що цілі підприємства і плани реалізовані. Вони підкреслювали, що кожна з цих функцій вносила внесок в організаційну координацію. Проте, координація не була окремою функцією безпосередньо, а була результатом ефективного використання п'яти базисних організаторських функцій.

Разом з тим, Г. Кунц і С. ОДоннелл запропонували **ряд принципів кожної функції: в організації**, наприклад, був принцип паритетності влади і відповідальності, принцип єдності команди; **в плануванні**, принцип стратегічних чинників; тощо. **Вони бачили в принципах і системному підході складову частину загальних знань про менеджмент.**

Розглянуті трактування підтримав Д. Макфарланд, який інтерпретував управління як процес об'єднання ресурсів для досягнення організаційних цілей. Управління виконувалося керівником, який був членом організації з рангом, статусом і владою, що дозволяє йому планувати, організовувати, керувати і контролювати роботу інших. Підхід Макфарланда виділив важливість стратегічних і тактичних чинників в ухваленні рішень, встановленні цілей.

У ретроспективі **процесний підхід був спробою ідентифікувати управління як самостійну інтелектуальну діяльність універсальну за своїм характером**. Пошук йшов в напрямку визначення певної суми знань, які будуть викладені через принципи, що дозволить створити загальну філософію або теорію менеджменту. Потреба в теорії була очевидна: більш широкі ринки, удосконалена технологія, широко поширене використання фахівців, більш запутані організаційні форми вимагали більш точний спосіб вирішення людських і соціальних проблем. Основні технічні, людські, і організаторські проблеми ранньої системи виробництва все ще мали місце, але більш актуальною проблемою були менеджерські здібності і таланти, які могли б ефективно управлятися з збільшуються масами ресурсів у зростаючій кількості комерційних, урядових, та інших типах організацій. Відповіддю на ці питання був пошук єдності через процес.

### **Ситуаційний підхід**

**Ситуаційний підхід** став основою концепції стратегічного управління, одним з основоположників якої є великий американський фахівець в області менеджменту **Ігор Ансофф**. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завдання менеджменту полягає в тому, щоб на основі всебічного аналізу ситуації та її факторів підібрати відповідні прийоми і методи вирішення виникаючих

проблем з урахуванням їх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування.

**Ситуаційні теорії виділяють чотири обов'язкові дії, які повинні здійснюватися менеджментом в управлінні організаціями в конкретних ситуаціях:**

1. аналіз ситуації під кутом зору її впливу на організацію,
2. визначення підходу і способу реагування на ситуацію,
3. використання стилю управління відповідно до потенціалу та культури організації,
4. проведення змін з метою адаптації організації до ситуації і досягнення найвищої ефективності.

Сучасні дослідження та наукові роботи свідчать про поворот до гнучкості, до адаптації структури організації до технології, ринку та інших зовнішніх умов.

Відбувся поворот у мисленні від бюрократичних ідеалів до усвідомлення необхідності в адаптованій організації; від старих принципів до відмови від ієрархії з метою залучити робітників до процесу прийняття рішень і від турботи про ефективність до прагнення до кооперації із заохоченням творчої праці. Сучасні організації значно складніші за внутрішньою структурою, ніж за часів Вебера, і обмеження, що пред'являються до них зовнішнім середовищем, не в приклад суворіше. Теорія організації пройшла довгий шлях і тепер може запропонувати нові стратегії, відповідні сучасним умовам.

Зокрема, пошук порядку був для менеджменту історичним прагненням раціоналізувати і систематизувати робоче місце і дії організації. Важливе місце в цьому пошуку приділено кількісним вимірам і показниками. Сучасна ера кількісних методів і теорії систем має глибокі коріння у попередній теорії управління.

Останні десятиріччя минулого століття характеризувалися виключно непередбачуваними, нерідко незрозумілими і неконтрольованими процесами. Сьогодні вчені створюють методи, за допомогою яких **складні системи можуть ефективно справлятися з невизначеністю і швидкими змінами, і саме в цьому полягає можливість діалогу між практикою управління і наукою, успішного використання досягнень науки в практиці.**

Формування теорії хаосу (тобто перехід від хаосу до теорії хаосу) і складності, застосування її в системі управління складними системами є перспективним напрямком підвищення ефективності роботи організацій.

**Останнім часом у розвитку менеджменту проглядаються 3 найбільш цікаві тенденції:**

- по-перше, певне повернення до минулого усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це викликано посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктивності та якості продукції для перемоги в конкуруючій боротьбі.
- по-друге, посилення уваги до організаційної культури, а також до різних форм демократизації, участі рядових працівників у прибутках і здійсненні управлінських функцій. Демократизація управління, участь в управлінні – це реальність, тобто демократичним формам управління належить майбутнє.

- по-третє, посилення міжнародного характеру управління. У зв'язку з інтернаціоналізацією управління перед управлінською теорією і практикою виникає багато нових питань, найважливішими з яких є: загальні ознаки та відмінності у місцевому та міжнародному управлінні; закономірності, форми, методів управління, які є універсальними і які діють в конкретних умовах різних країн; особливості національного стилю в управлінні тощо.

### **Питання для самоперевірки:**

1. У чому полягала динаміка поведінки групи, створена Куртом Левінім?
2. Чим визначається внесок А. Маслоу в розвиток теорії менеджменту?
3. Назвіть основні теорії лідерства та їх відмінності.
4. Назвіть п'ять основних елементів організації, виділені Беккі.
5. Які нові поняття ввів Г. Гоманс?
6. Назвіть основні елементи зовнішнього середовища (за Гомансом).
7. У чому полягає сучасний підхід до вивчення менеджменту як процесу?
8. Які функції управління аналізував П. Ньюман?
9. Які функції менеджменту виділив А. Террі?
10. Назвіть функції управління по П. Дракеру.
11. У чому полягає сенс процесного підходу до менеджменту?
12. Чим визначається внесок Маршу і Саймона у розвиток теорії менеджменту?
13. Назвіть основні складові концепції 7-С.

## **Тема 10. Зародження вітчизняного наукового менеджменту**

### **Розвиток управлінської думки в Україні до середини 19 століття.**

Наступний розвиток управлінської думки в Україні неможливо представити відірваним від загальноросійської історії розвитку господарства і економічної теорії. Взаємопроникнення, збагачення культур народів, які входили в Російську імперію, було є і залишається відмінною рисою їх поступового розвитку, забути і враховувати яку було б просто неправильно з позиції соціально-економічного прогресу цих народів. Свідченням цьому є життя і діяльність багатьох представників української наукової думки, в тому числі економічної.

#### **Балудянський Михайло Андрійович**

М.А. Балудянський (1769-1847) народився в Закарпатті. Закінчив юридичний факультет Віденського університету. З 1789 року працював професором в Академії Гросс-Вардейнс, а потім Пештському університеті викладав політичну економію. В 1803 році його запрошують на викладацьку роботу в Головний педагогічний інститут Санкт-Петербургу, а в 1819 році даний вуз перейменовують і університет, де Балудянський стає його першим ректором (1819-1821). Окрім науково-викладацької діяльності, він багато і успішно працював і як державний чиновник.

Вперше в Росії Балудянський опублікував нариси історії економічних вчень «Статистичний журнал» (1806р., 1808р.), він стає ідеологом і **розробником програм буржуазного реформування економічної системи в Росії**. З його

іменем пов'язана розробка плану М.М. Сперанського («Плану фінансів») (1810 р.), реформа державних селян П.Д.Кісельова (1837-1841 рр.), грошова реформа Е. Канкріна (1839-1843 рр.).

Балюдянський осуджував політику меркантилізму, направлену на захоплення нових ринків і колоній, розв'язання війн. Він підтримував значення етичних аспектів економічної політики, виступав проти цехової замкнутої системи, за свободу ринку і виробника, за надання простору для розвитку продуктивних сил суспільства. Як і Сміт, Балюдянський до продуктивної праці відносив усі види праці в матеріальному виробництві і розділяв погляди на сутність багатства нації, вважаючи, що воно заключається в «нагромадженні продуктів праці».

Підкреслюючи стимулюючу роль заробітної плати, учений основи диференціації зарплати пов'язував з талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників. Ідеї ученого триважили суспільну думку, заставляли замислитися над майбутнім станом економіки, закликали до ліквідації кріпосного права.

### **Каразін Василій Назарович**

Каразін відомий як засновник Харківського університету та ініціатор **реформи освіти** в Росії. Як учений-економіст він представляв інтереси фізіократів. З його іменем пов'язано становлення класичної теорії в Україні. Каразін проявляв великий інтерес до опрацювання питання, яке хвилювало лише представників неруських народів, які входили до складу Російської імперії, а саме – співвідношення в державному управлінні місцевих, національних і загальноімперських інтересів. Відповіддю на це запитання став розроблений ученим **план реформи «зверху донизу» (лист Олександрю І)**, який привів імперію до конституційної монархії і дав би можливість розвитку капіталістичної ринкової економіки.

Український учений звертає увагу на надто роздутий центральний державний апарат управління, віддалений від міст і регіонів. Він осуджує нерозумне, нераціональне, одностороннє зосередження багатства і розкоші в столицях, у той час, коли бідує інша більша частина держави. *Погляди ученого дозволяють зробити висновок про необхідність покращення державного управління в Російській імперії, враховуючи місцеві особливості в подальшому реформуванні на основі зближення інтересів як різних класів суспільства, так і народів і націй, які його її заселяють.* Реформування державного управління Каразін пропонував здійснювати в межах монархії із збереженням Російської імперії, включаючи в неї також і Україну.

В творчій та практичній діяльності Каразіна *проблеми управління на макро- і макрорівнях тісно перепліталися.* Зокрема, з необхідністю перебудови системи державного управління він пов'язував проблему шляхів вирішення основного на той час селянського питання в Російській імперії, а саме наділення їх громадянськими правами – **надання права власності на землю на основі**

**приватної власності** (включаючи право її продажу і придбання). І виплати щорічної грошової ренти.

Великий інтерес представляють ідеї Каразіна *про самоуправління і впровадження його в життя*. Це все мало привести до відміни кріпосної системи, перетворення феодално залежного селянина в *орендатора*.

### **Випускники Києво-Могилянської академії**

Велику роль у становленні управлінської думки в Україні відіграла Києво-Могилянська академія. заснована в 1632 році митрополитом Петром Могилою, довгий час була і залишається центром освіти і управлінської думки в Україні. Одночасно, поряд з **вивченням античної філософії в Академії викладалися основи «сільської» і «домашньої» економіки**.

#### ***Андрій Самборський (1732-1815 рр.)***

Він займався *вивченням теорії та практики сільського господарства* і відповідні навички у цій сфері отримав в Англії. Самбірський став прихильником «англійської системи», тобто системи крупного сільського господарства.

#### ***Михайло Ліванов (1751-1800 рр.)***

Він також вивчав *англійський досвід введення сільського господарства* і написав три книги: «Настанови по розумовооглядовому і діловиробничому землеробству» (1786р.), «Керівництво по розподілу і відновленню домашньої худоби» (1794 р.), «Про землеробство, скотарництво і птахівництво» (1789 р.).

Він один з перших *досліджував ґрунт і умови хліборобства* в Степовій Україні, заснувавши першу в Україні сільськогосподарську школу біля м. Миколаїва.

#### ***Іван Комов***

*Вивчав в Англії сільське господарство* і потім видав підручник «Про землеробство» (1788 р.), де розвинув *основи загального і спеціального хліборобства, вміло пропагуючи сівооборот*. Поряд з цим він написав книгу «Про землеробні знаряддя» (1785 р.)

**Завдяки діяльності випускників Києво-Могилянської академії в Україні склалися агрономічні центри: Батуринський, Харківський, Ніжинський, Миколаївський тощо.**

### **Управлінська думка в Україні з другої половини 19 століття до 1917 року**

#### **Іван Васильович Вернадський**

І.В. Вернадський (1821-1884) родився в Києві, де отримав освіту. Він був професором Київського, а потім Московського університетів, Петербурзького педагогічного інституту і Олександрійського ліцею. В 1856-1867 рр. – чиновником особливих доручень при міністерстві внутрішніх справ. З 1857 по 1861 рр. – видавцем і редактором журналу «Економіст». З 1867 по 1876 р. – управляючим конторою державного банку в Харкові.

Він одним із перших в світовій літературі *розробив класифікую напрямів економічної думки*, виділивши два напрями – **позитивне і негативне**.

До **позитивного напрямку** він відніс теорії і школи, представники яких вважали, що економічний розвиток в значному ступені залежить від активної діяльності держави (*меркантилісти*). До **позитивного напрямку** належали ті теорії і школи, які опиралися на «природні закони» розвитку і заперечували необхідність втручання держави в економіку (*фізіократи і класики*). Представники *протекціонізму* були компромісом між ними.

Історичний досвід свідчить, що традиційно для України (в складі Російської імперії) роль держави в економіці була вирішальною. Держава приймала активну участь в створенні та функціонуванні фінансово-кредитної і грошової систем. Становлення і розвиток ринкових відносин супроводжувалося державним регулюванням останніх. Держава завжди активно втручалася в діяльність підприємця, використовуючи для цих цілей різноманітні економічні і адміністративні інструменти. Особливо яскраво це стало проявлятися з початку 18 ст., у зв'язку із становленням протекціоніської («заступницької») системи. В першій чверті 19 ст. коло половини мануфактур було засновано державою. Разом з цим держава сприяла створенню приватних підприємств, тісно пов'язаних з державним господарством. Промислове підприємництво в Росії і Україні на відміну від Західної Європи зароджувалося як **державне підприємництво**.

У другій половині 19 ст. держава продовжувала сприяти розвитку **приватного підприємництва**. Воно підтримувалося розвитком промисловості, побудови залізниць акціонерними товариствами, а з 80-х років – за рахунок казни і викупу багатьох приватних доріг. Серед інших методів підтримки державою приватної ініціативи і підприємництва – різноманітні податкові пільги, звільнення від усіх видів податків і мита, звільнення від сплати податків працівників окремих підприємств, кредитні пільги у формі безвідсоткового чи пільгового кредитування, держзамовлення тощо.

Держава сприяла розвитку підприємництва також шляхом **протекціоніської митної політики**. Плеяда економістів України (П. Мігулін, М. Соболев та ін.) підтримували протекціонізм при активному втручанні держави. У той час інші учені і суспільні діячі, до яких належав і Вернадський, стверджували про свою підтримку **політики вільної торгівлі та вільного підприємництва**.

Про своє розходження з протекціонізмом в сфері зовнішньої торгівлі Вернадський писав в статтях «Про зовнішню торгівлю», «Ще про зовнішню торгівлю». Він вважав, що лише при умові **конкуренції** можливе зростання продуктивності праці вітчизняної промисловості.

Поряд з цим Вернадський не повністю заперечував необхідність втручання держави в економіку. Він вважав, що таке втручання зайве, коли ринки уже звільнилися від феодальної залежності і меркантильних поглядів, але створення таких умов – справа уряду та держави. Для Росії середини 19 ст. це означало перш за все **ліквідацію кріпосного права**.

Вернадський виступав захисником передових, найбільш розвинутих в соціально-економічному відношенні **форм промислового виробництва**, розуміючи, що зростання машинного виробництва повинно вести не до скорочення, а до **розширення ринка**. Тому сприянню потребує не сільське господарство, як вважали прихильники аграрного розвитку Росії, а «міська»

мануфактурна промисловість. Причину її відсталого розвитку Вернадський вбачав не в природі Росії, а в тогочасному становищі країни, у браку знань і капіталів, в кріпосній залежності селян і відсталому господарстві.

### **Микола Христіанович Бунге**

Н.Х. Бунге (1823-1895) – видатний український учений і суспільний діяч. Випускник Київського університета, він надовго пов'язав своє життя із даним вузом, працюючи там професором політичної економії і права, згодом – ректором, користуючись великою повагою співробітників і студентів. Окрім викладацької роботи, Бунге управляв іще Київським відділенням державного банку.

*Будучи спеціалістом в сфері грошей і кредиту, він працював в фінансовій комісії по підготовці реформи 1861 р. і зробив вагомий внесок у формулювання фінансових аспектів реформи. З початку 1880 р. почалася його урядова діяльність: спочатку як замісника міністра фінансів, а потім (1881-1886) – міністра фінансів і голови Комітета міністрів (1887-1895). Популярність Бунге особливо зросла після того, як уряд в 1883-1885 рр., вилучаючи із обігу кредитні білети, добився практичної стабільності грошової маси у другій половині 80-х років.*

Бунге поділяючи погляди класичної школи політичної економіки, виступав захисником **приватної ініціативи і вільної конкуренції**. Можливості покращення становища трудящих він пов'язував з ідеями протекціонізму. Тому в монографії «Нариси політико-економічної літератури» (1895) він аргументував необхідність втручання уряду в ринкову економіку.

Слідуючи таким і подібним поглядам урядові заходи дуже швидко і масштабно реалізовувалися в життя – стали створюватися **представницькі організації підприємців** – союзи, товариства, комітети, які створювалися за галузевою чи територіальною ознакою.

У другій половині 19 ст. була створена **фінансово-кредитна система з сіткою державних і комерційних банків, сформувалися внутрішній ринок і внутрішні форми торгівлі, зросла роль товарних бірж, розвинулася внутрішня торгівля тощо. все це означало успішне формування в країні ринкових відносин.**

### **Михайло Іванович Туган-Барановський**

М.І. Туган-Барановський (1865-1919) народився в Україні. Закінчив Харківський університет. Більш за все його **цікавили питання суспільного життя.**

В 1898 р., захистивши докторську дисертацію, Туган-Барановський до 1917 р. працював приват-доцентом, а потім професором в Московському університеті і Петербурзькому політехнічному інституті. Революція 1917 р. суттєво змінила його життя. Приїхавши у тому ж році на Україну, він займав посаду міністра фінансів в Центральній Раді. Після того деякий час **займається кооперативним рухом і науково-організаторською роботою.** При його активній участі створюється Українська академія наук, в структурі якої вперше у світі був виділений відділ соціально-економічних наук. Він стає академіком, професором



Київського університету, деканом його юридичного факультету, головою Центрального кооперативного українського комітету.

**Розвиваючи економічну теорію**, Туган-Барановський запропонував **нову класифікацію її напрямів**. Головним недоліком капіталізму він вважав бідність населення при зростаючому багатстві і в залежності від підходів до вирішення цієї проблеми він виділяв в **політичній економії три напрями**:

- Перший – ті, хто підтримували нерегульований товарно-господарський лад (класична школа),
- другий – ті, хто підтримували соціалізм (утопісти і марксистки),
- третій – еклектичне – займало проміжкове становище між двома попередніми. Воно було представлене тими школами, представники яких прагнули зберегти товарно-господарський лад, але пом'якшити різкість класових розходжень, шляхом підсилення державного втручання.

Кожен лад ґрунтувався на різних **господарських принципах**, які характеризували відповідну економічну (господарську) систему:

- перший – приватногосподарську,
- другий – суспільно-господарську,
- третій – благодаті.

На основі представлених систем, Туган-Барановський **обґрунтував положення теорії змішаної економіки**.

Учений вніс значний внесок у вирішення **проблеми ступеня централізації державного устрою**. На його думку *плановість (організованість) суспільного цілого є суттєвою перевагою, заради якої можна і необхідно змиритися з обмеженням свободи особи*.

Звільнення суспільної ініціативи учений поєднував із широким розвитком місцевого самоуправління. Зокрема, становлення і розвиток вільних господарських організацій на началах трудової кооперації приведе до розвитку промислової асоціації – у промисловості, а до трудовим общинам з кооперативним устроєм – в сільському господарстві.

### **Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року.**

Жовтнева революція 1917 року в Росії означала зміну існуючої суспільно-політичної та економічної систем.

#### **Володимир Ілліч Ленін**

Успіх революції, утвердження радянської влади, побудова нової соціалістичної системи господарства *В.І. Ленін* (1870-1924) пов'язував перш за все управлінням, вважаючи його найважчим завданням. Серед завдань управління найбільш значним стало завдання розширення руху за наукову організацію праці (НОП).

**З початку нової економічної політики питання науки управління набувають великої актуальності** – були створені науково-дослідні інститути, лабораторії, бюро раціоналізації, які вивчали проблеми НОП і управління.

### Дунаєвський Ф.Р.

В 1921 р. в Харкові був створений Всеукраїнський інститут праці (ВУІП). Мета інституту – *систематичне вивчення питань організації і охорони праці, вироблення наукових рекомендацій покращення організації праці*. Очолювала інститут Учена рада, а директором був професор **Ф.Р. Дунаєвський**. Програма інституту була широкою – дослідна робота, підготовка спеціалістів, консультативна робота тощо. Згодом інститут почав видавати наукові праці, проводити роботу по пропаганді і **впровадженню рахунково-аналітичних машин по механізації обліку**.

Слід підсумувати, **що еволюція української економічної і управлінської думки в 19 ст. мала дві тенденції розвитку:**

- перша – загально цивілізаційна, космополітична,
- друга – специфічна українська, обумовлена особливостями стану України, спочатку в складі Російської імперії, а після 1917 р. – в складі СРСР.

### **Розвиток управлінської думки із загальноцивілізаційних позицій**

Період 20-х р. характеризувався значною науковою активністю в сфері дослідження проблем управління, розвитку його теорії.

Специфіка того часу – відносна свобода, наявність різних напрямів економічної теорії і її носіїв, боротьба напрямів і теорій, особливо концепцій логічної і практичної нездійсненності соціалізму з ортодоксальним марксизмом, дискусії по питаннях можливості реалізації економічної теорії в умовах перемоги світового пролетаріату. **Варто виділити декілька підходів до розуміння предмету і принципів управління того часу.**

### **Організаційно-технологічний підхід**

Представником даного підходу був **О.О. Богданов**. Роль і стиль роботи керівника, методи і принципи керівництва, підготовка і перепідготовка кваліфікованих кадрів, підбір персоналу, спільність інтересів керівників-професіоналів і спеціалістів, а також інших учасників виробництва – все це було предметом дослідження даного підходу. Даний підхід трактував, що усі види управління – в природі, суспільстві, техніці – мають спільні риси і визнавав існування тільки організаційної діяльності. У своїй праці «загальна організаційна наука (тектологія)» (1925) О. Богданов прагне надати даній науці загальнометодологічну значимість по відношенню до усіх існуючих наук.

### **Комплексний підхід (в сучасному менеджменті розглядається як системний підхід)**

Представником даного підходу був **А.К. Гастев**. Він вважав, що управління починається там, де починається праця окремої людини. **До питання управління учений підходив з точки зору робочого місця, виділивши ряд функцій, які виконувалися працівником на робочому місці: розрахунок – установка – обробка – контроль – аналіз – систематика – розрахунок – установка - ....** Ця формула поширювалася як на працю по управлінню виробництвом, так і по управлінню людьми, демонструючи спільність виробничого і управлінського

процесів. **Учений виділив в управлінні декілька аспектів: технічний, психофізіологічний, педагогічний, економічний.**

### **Технічний підхід**

**Є.Ф Розмирович** був представником технічного підходу. Він вважав, що механізація і автоматизація виробничих процесів родять працю по управлінню людьми простішою і врешті решт наука по управлінню людьми стане непотрібною і відімре.

**Технологічний підхід – це підхід на основі об'єднання соціально-економічних і технічних розробок в сфері управління.**

Представником даного підходу був **Ф.Р. Дунаєвський**. Він підкреслював переваги **«інтегрального», комплексного підходу до управління, на основі якого виділив: технічні, економічні, фізіологічні і психологічні аспекти управління.**

**Висновок:** зусиллями великої групи учених різних спеціальностей і практиків в 20-ті роки 20 ст. в СРСР були закладені основи кібернетичного, теоретико-організаційного, технічного, психологічного аспектів теорії управління виробництвом і сформована, отримавши в подальшому визнання в світовій теорії, точка зору про комплексний, системний характер цієї науки.

### **Розвиток національної обумовленості управлінської думки**

Як і 19 ст., в 20-30-х роках 20 ст. на розвиток управлінської думки в Україні вплинули особливості стану, тепер уже в складі СРСР. Управлінська думка в Україні того часу була представлена працями таких учених як і суспільних діячів як М. Порш, М. Волобуєв, Л. Яснопольський, В Постриганов та ін..

Професор політичної економії Харківського механіко-машинобудівного інституту М. Волобуєв (1903-1972) опублікував статтю «До проблеми української економіки», де **намітив організаційну схему розвитку народного господарства України**, не відкидаючи деякі комуністичні погляди. **Він вважав, що економічні питання – центральна частина національних проблем сучасності.**

### **Розвиток управлінської думки в післявоєнний період**

**Особливою рисою управління того часу було наявність планового соціалістичного виробництва.**

Розпад СРСР, корінні зміни напрямів соціально-економічного розвитку тих республік, які входили в нього, **їх ринкова трансформація вимагали якісно нових підходів до пізнання закономірностей суспільного прогресу, в тому числі і аналізу управлінської думки.**

**В Україні в 90-х роках було проведено ряд історико-економічних досліджень, на основі яких були виявлені нові теоретико-методологічні позиції:**

**- значно розширився діапазон і хронологічні межі вивчення нагромадженого досвіду в сфері господарювання, а саме: від історії соціалістичного господарства до процесу становлення і розвитку ринкових відносин і державного регулювання економіки України, починаючи з Київської Русі і до сьогоднішніх днів;**

- досліджується не тільки вітчизняні управлінські концепції і досвід, але й закордонний, зокрема той, що стосується становлення ринкового господарства;
- змінилася оцінка ефективності форм і методів господарювання, економічних реформ;
- вивчення досвіду управління має на меті – вплинути на розробку моделей ринкової трансформації економіки, їх практичному впровадженню;
- поява нових трактуванню традиційних питань управління суспільним виробництвом, зокрема, питанням про межі і форми втручання держави в економічне життя країни.

**Із узагальнення досвіду господарських реформ в СРСР впливають два уроки:**

- Перший урок – глибокі перетворення в управлінні економікою не можуть бути реалізовані без відповідних змін в політичній системі, соціальній і духовній сферах.
- Другий урок – корінне оновлення методів господарювання можна здійснити лише в тому випадку, коли реорганізація їх буде комплексною, охопить усі сторони управління, господарський механізм в цілому і буде послідовною.

Однак в період горбачовської «перебудови» ці два уроки не були належним чином враховані при здійсненні радикальних перетворень господарського механізму. Відбувся перехід до іншої політичної системи, розпаду СРСР. Відбувся демонтаж системи державного управління народним господарством, усунення держави від управління процесом переходу до ринкових відносин. **Відтоді професіоналізацією менеджменту стають умови виходу перехідних економік із кризи, входження їх в систему з ринковою економікою.**

### **Професіоналізація менеджменту в Україні**

В Україні, як і в інших постсоціалістичних країнах існує проблема не тільки неоднорідності менеджменту, а й майже повністю відсутність реального (діючого) менеджменту. **В постсоціалістичних країнах сформувалося три види менеджменту:**

Перший – менеджмент радянської моделі. Даний вид менеджменту не піддається професіоналізації, тобто трансформації і ринковий менеджмент, тому, що у керівників соціалістичного гарту, по перше – відсутня мотивація до оволодіння менеджментом, по друге – вони не в змозі цього зробити (старший вік, неадекватна освіта, небажання вивчати іноземну мову, адміністративні стереотипи тощо).

Другий – менеджмент здорового глузду. Спостерігається в нових приватних компаніях, серед керівників які є інженерами, фізиками, хіміками, програмістами тощо, однак практично відсутні управлінці-професіонали. Дуже часто тут зустрічається поєднання в одній особі головного керівника і власника. Ці люди мають серйозні мотиви до розвитку свого бізнесу, що є передумовою до професіоналізації діяльності цієї групи менеджерів. Багато із них прагнуть отримати другу вищу економічну освіту, оскільки менеджмент на основі здорового глузду, без спеціальної професійної підготовки уже не може забезпечити ефективне керівництво організацією.

На початку економічних реформ, коли ринок був ще не насичений товарами, для розумного спеціаліста вирішення проблем для досягнення відповідного успіху були очевидними. Але згодом ситуація кардинально змінилася внаслідок насичення ринку західними товарами і загострення конкуренції. Для ефективного управління компанією менеджменту здорового глузду недостатньо. Тому, керівництво компанії повинно усвідомити необхідність оволодіння сучасним менеджментом, залучивши спеціалістів нового типу.

Третій тип менеджменту – **західний тип менеджменту**. Він представлений західними фірмами, які діють на українському ринку. До допоміжної технології забезпечення менеджменту відносять – ділову культуру, ділові офіси, персональну техніку, мобільний зв'язок, програмне забезпечення. Основне полягає у володіння технологією внутріфірмового управління, корпоративного управління, міжособистісних відносин тощо.

**Виділяють п'ять перспективних проблем управління, які будуть впливати на подальший розвиток професіоналізації менеджменту:**

1. Відсутність високопрофесійних працівників.
2. Неузгодженість взаємодії держави і бізнесу.
3. Відсутність «системи надійності» – морального клімату, людського чинника тощо.
4. Управління в умовах різних національних культур – передумови створення «українського менеджменту».
5. Проблема «кризового (стресового) управління».

**Дані проблеми обумовлюють і визначають тенденції в розвитку професіоналізації менеджменту, а саме:**

а) *досягнення більш високої якості менеджменту* – подальша професіоналізація менеджменту, пов'язана з оволодінням спеціальних знань і навиків;

б) *набуття менеджментом більш підприємницького характеру* – повинно відбуватися керівниками різних рівнів управління, їх зв'язок з ринковим середовищем;

в) *розширення творчої співпраці вищих менеджерів із консультантами* – виникнення на цій основі партнерського чи консалтингового менеджменту;

г) *подолання існуючих бар'єрів між менеджерами та виконавцями* – більш ширше залучення спеціалістів до прийняття управлінських рішень.

**Українська економічна наука і сучасна теорія та практика управління**

**В сучасних умовах економіки менеджмент України набув специфічних рис:** він «погруз» в сферу неформальних, незаконних контактів і відносин; відсутність необхідних норм господарського права і ділової етики бізнесу в українській економіці; недобросовісне виконання своїх обов'язків керівниками (наявність старих стереотипів мислення).

**Реалізація ряду економічних реформ дозволяє інтегрувати національне господарство України в світову економіку. При цьому необхідно дотримання двох умов:**

- **по-перше**, в основу реформ повинні бути покладені принципи і механізми, які панують в світовому економічному суспільстві;
- **по-друге**, при проведенні реформ повинні враховуватися особливості минулого розвитку і сучасного стану економіки країни, менталітет і поведінкові характеристики населення, тривалість періоду перетворень та інші чинники і умови, які формують розвинуті країни світу.

Система поглядів на протязі 79-ти років, яка визначала розвиток теорії і практики управління сформувалася під дією **марксистської парадигми економічного розвитку**. *Сутність даної парадигми – соціальна орієнтація, яка забезпечувала всебічний розвиток особистості; існування суспільної власності на засоби виробництва; план виступав як регулятор виробництва.*

**Видозміни цієї парадигми привели до створення економічної теорії нового типу (управління соціалістичним виробництвом), в основі якої лежали політизація, концентрація виробництва, його монополізація на державних підприємствах, орієнтація виробничої спеціалізації на народногосподарську ефективність, замкнутість єдиного народногосподарського комплексу країни.** У відповідність з цим управлінська наука розвивала фундаментальні положення, які ґрунтувалися на централізації управління, моноцентричній системі господарювання, прямому управлінні підприємствами зі сторони держави, обмеженнях господарської самостійності підприємств, жорсткій системі розподілу і зв'язків між підприємствами.

**Україна як самостійна держава взяла чіткий курс на проведення економічних реформ, які повинні забезпечити свободу і добробут громадян України, ріст і процвітання вітчизняної економіки.** Це передбачає необхідність **формування нової управлінської парадигми, сутність якої полягає у об'єктивній потребі реформування економіки і суспільства в цілому; прискорити перехід до ринкової економіки з найменшими втратами для суспільства.**

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини 19 століття.
2. Управлінська думка в Україні з другої половини 19 століття до 1917 року.
3. Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року.
4. Розвиток управлінської думки в післявоєнний період
5. Професіоналізація менеджменту в Україні.
6. Українська економічна наука і сучасна вітчизняна теорія та практика управління.

## Рекомендована література

### *Основна література:*

1. Алабугин А. А. Теория и практика менеджмента / А. А. Алабугин. – Челябинск, 1994.
2. Амрин Г. Организация производства и управления в американских корпорациях / Г. Амрин, Дж. Ритчи, К. Моди; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1989.
4. Беркович Д. М. Формирование науки управления производством / Д. М. Беркович. – Москва, 1973.
5. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – Москва, 1990.
6. Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Моутон. – Киев, 1990.
7. Блэк Л. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании / Л. Блэк Л., Д. Маккей // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 78–82.
8. Бордяга Г. Гибкий менеджмент – фактор рентабельности / Г. Бордяга, П. Стефано; [пер. с итал.] – М. : Экономика, 1990.
9. Бурдянский И. М. Научная организация труда / И. М. Бурдянский. – Львов, 1925.
10. Вернадский И. В. Очерк истории политической экономии / И. В. Вернадский. – СПб., 1895.
11. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Экономика, 1990.
12. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл; [пер. с англ.] – М. : Новости, 2003.
13. Гантт Г.Л. Организация труда / Г.Л. Гантт. – Москва, 1923.
14. Гилбрет Ф. Изучение усталости / Ф. Гилбрет. – Москва, 1921.

15. Дейнеко О. А. Наука управления в СССР / О. А. Дейнеко. – Москва, 1967.
16. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Москва, 1997.
17. Злупко С. М. Економічна думка України / С. М. Злупко // матеріали для викладачів і студентів університету. – Львів, 1996.
18. Історія економічної думки України / [за ред. Р.Х. Васильєвої]. – Київ, 1993.
19. История менеджмента: Учеб. пособие / [под ред. Д. В. Валового]. – Москва, 1997.
20. Кравченко А. И. История менеджмента: [учеб. пособ. для студ. вузов] / А.И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2005.
21. Кравченко А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев / А. И. Кравченко. – СПб. : РХГИ, 1998.
22. Кравченко А. И. Социология Макса Вебера: труд и экономика / А. И. Кравченко. – М. : На Воробьевых, 1997.
23. Кредисов А. И. История учений менеджмента / А. И. Кредисов. – К. : ВИРА-Р, 2000.
24. Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора / Р. Поляков // Бюллетень политического общества. – 1914. – № 6.
25. Становление и развитие советской экономической науки на Украине (1917-1937) / [Т. И. Деревянкин, Л. П. Горкина, В. С. Жученко и др.]. – Киев, 1983.
26. Темнов Е. И. Макиавелли / Е. И. Темнов. – Москва, 1979.
27. Тейлор Ф. У. Научная организация труда / Ф. У. Тейлор. – Москва, 1925.
28. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Ф. У. Тейлор. – Москва, 1992.
29. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – Москва, 1992.
30. Туган-Барановский М. И. Очерки из новейшей истории политической экономии и социализма / М. И. Туган-Барановский. – Харьков, 1919.



31. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – Москва, 1997.
32. Файоль А. Из истории развития менеджмента / [А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон и др.]. – Москва, 1992.
33. Файоль А. Управления – это наука и искусство / [А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон и др.]. – Москва, 1992.
34. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль – Москва. 1924.
35. Хміль І. Ф. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики / І. Ф. Хміль. – Львів, 1996.
36. Юсим М. А. Этика Макиавелли / М. А. Юсим. – Москва. 1990.

*Додаткова література:*

37. Антология экономической классики / В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо. – Москва, 1993.
38. Вильховченко Э. Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности» / Э. Д. Вильховченко. – Москва, 1971.
39. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие / Н. А. Витке. – Москва, 1924.
40. Витке. Н. Организация и одиночный работник / Н. Витке // Вопросы организации и управления. – Москва. – № 3.
41. Волобуєв М. До проблем української економіки / М. Волобуєв // Більшовик України. – 1928. – № 2,3.
42. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления / В. В. Гончаров. – Москва, 1996.
43. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. Грейсон, мл. О'Делл. – Москва, 1991.
44. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. Дункан. – Москва, 1996.

45. Друкер П. Роль управления в современном мире / П. Друкер// Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. – Москва, 1972.
46. Жеманов О. Н. Буржуазная индустриальная социология / О. Н. Жеманов. – Москва, 1974.
47. Коропецький І. С. Українські економісти ХІХ ст.. та західна економічна думка / І. С. Коропецький. – Київ, 1993.
48. Литература Древнего Востока, Иран, Индия, Китай: [тексты]. – Москва, 1986.
49. Меркантилизм / [под. ред. И.С. Плотникова]. – Львов, 1935.
50. Мицюк О. К. Наукова діяльність політика-економіста М. І. Туган-Барановського / О. К. Мицюк. – Львів, 1931.
51. Наука управлять: з історії менеджменту: [хрестоматія]. – Київ, 1993.
52. Оуен Р. Избранные сочинения / Р. Оуен. – Москва, 1950.
53. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента / Дж. Обер-Крие. – Москва, 1997.
54. Пильгуй Н. А. История мировых экономических идей / Н. А. Пильгуй. – Киев, 1992.
55. Скворцов Н. Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н. Н. Скворцов, Н. К. Назимова. – Киев, 1992.
56. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль, 1997.
57. Шегда А. В. Основы менеджменту: Учеб. пособие / А. В. Шегда. – Київ, 1998.